

The Islamic University–Gaza  
Research and Postgraduate Affairs  
Faculty of Education  
Master of Fundamentals of Education\  
Educational Management



الجامعة الإسلامية – غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
ماجستير أصول تربوية/ إدارة تربوية

## درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهـم

The Degree of Practicing Ethical Leadership by Elementary  
School Principals and its Relationship with Organizational  
Citizenship Behavior of Their Teachers

إِعْدَادُ الْبَاحِثَةِ  
ختام قاسم مصطفى الجعيثني

إِشْرَافُ  
الأستاذ الدكتور  
محمود خليل أبو دف

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِّبَاتِ الْخُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي أَصُولِ التَّرْبِيَةِ /  
إدارة تربوية  
بِكُلِّيَةِ التَّرْبِيَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَةِ بِغَزَّة  
يناير / 2017م - ربيع ثاني/ 1438هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدّم الرسالة التي تحمل العنوان:

**"درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية  
وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"**

### **The Degree of Practicing Ethical Leadership by Elementary School Principals and its Relationship with Organizational Citizenship Behavior of Their Teachers**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### **Declaration**

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

|                 |                         |              |
|-----------------|-------------------------|--------------|
| Student's name: | ختام قاسم مصطفى الجعيثي | اسم الطالبة: |
| Signature:      |                         | التوقيع:     |
| Date:           | 2017/01/21م             | التاريخ:     |



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: .....  
ج س غ /35/  
Date: .....  
التاريخ: 2017/01/21م

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ ختام قاسم مصطفى الجعيثي لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:  
درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم.

The Degree of Practicing Ethical Leadership by Elementary School Principals and its Relationship with Organizational Citizenship Behavior of Their Teachers

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 23 ربيع الثاني 1438هـ، الموافق 2017/01/21م الساعة العاشرة صباحاً ، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

|       |                 |                         |
|-------|-----------------|-------------------------|
| ..... | مشرفاً و رئيساً | أ.د. محمود خليل أبو داف |
| ..... | مناقشاً داخلياً | أ.د. فؤاد علي العاجز    |
| ..... | مناقشاً خارجياً | د. زياد علي الجرجاوي    |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.



والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

## الملخص باللغة العربية

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه  
هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية  
بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه من وجهة نظر  
المعلمين أنفسهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (التحليلي والارتباطي)، وتكونت عينة الدراسة من  
(450) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في  
العام الدراسي 2015 - 2016م وتمثل (11.7%) من مجتمع الدراسة المكوّن من (3853) معلماً  
ومعلمة، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة. واستخدمت الباحثة استبانتيّن لجمع البيانات  
من عينة الدراسة وهما: استبانة القيادة الأخلاقية وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات  
(الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، واستبانة سلوك  
المواطنة التنظيمية وتكونت من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات: الإيثار، ووعي الضمير،  
والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والكمالية.

### وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً وبوزن نسبي (87.58%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة عالية جداً وبوزن نسبي (90.63%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وكذلك لمتغير سنوات الخدمة (ما عدا مجال الكياسة) تعزى للخدمة الأقل، بينما لم توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود ارتباط موجب (0.671) وذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلميه سلوك المواطنة التنظيمية.

### وكان من أهم التوصيات:

- أن يعطي برنامج التعليم بوكالة الغوث رعاية أكثر للمديرين الذكور لتطوير النمط القيادي الأخلاقي لديهم، ويعد مدونة سلوك أخلاقي للمديرين تحدد فيها المفاهيم، والقيم الأخلاقية، استناداً إلى الواقع العملي.
- اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية قيمة تنظيمية يسعى لها برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية، ويعمل على ترسيخ هذا السلوك في نفوس المعلمين والمديرين وغيرهم من العاملين.
- يعقد مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم خاصة حديثي التعيين حول القيادة الأخلاقية، وتنفيذ برامج توعوية، ودورات تدريبية للمعلمين بهدف تعريفهم بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ودوره الإيجابي في الارتقاء بالأداء المدرسي.

## Abstract

The study aimed to identify the degree of the ethical leadership practiced by the principals of the elementary schools of the UNRWA in Gaza governorates and its relationship with the organizational citizenship behavior of the teachers on the point of view of the teachers themselves. The research used the descriptive analytical method (correlative), where study sample consisted of (450) of teachers of primary schools of the UNRWA In Gaza Governorates in the academic year 2015-2016. The sample represents 11.7% of the study population consisting of (3853) teachers that have been chosen randomly. The research used two questionnaires to collect data from a sample of the study, namely: Ethical leadership questionnaire, which was consisted of 40 items, divided into four areas (personal qualities, managerial qualities, human relations, teamwork) and the organizational citizenship behavior, which was consisted of 40 items divided into five areas: altruism, consciousness, civic virtue, sportsmanship and Courtesy.

### **The researcher found the following results:**

- The degree of ethical leadership practiced by the principals is very high with relative weight (%87.58).
- There were statistically significant differences in the study sample ratings of the principals' practice for their ethical leadership due to the gender variable in favor of females. While there were no significant differences regarding the variable of qualification and years of service.
- The degree of organizational citizenship behavior practiced by the teachers was very high with relative weight (%90.63).
- There were statistically significant differences in the study sample ratings of the teachers' practice of their organizational citizenship behavior due to the gender variable in favor of females. While there were no significant differences regarding the variable of qualification and years of service.
- There is a positive correlation (0.671) with a statistical significance between the principals' practice of ethical leadership and the degree of their teachers' organizational citizenship behavior.

### **Recommendations:**

- UNRWA education program should pay more attention towards the male principals to develop their leadership mode and it also should prepare an ethical behavior code that specifies the concepts, and the moral values based on practical reality.
- UNRWA education program should consider the organizational citizenship behavior as an organizational value and it should work hard to instill it in the hearts of teachers, principals and other employees.
- The Educational Development Center of UNRWA should hold training courses for principals and their deputies, especially the newly recruited, on ethical leadership. It also should implement awareness programs and training courses for teachers in order to introduce them to the importance of organizational citizenship behavior and its positive role in improving school performance.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ  
الْقَلْبِ لَإِنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ  
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى  
اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

[آل عمران: 159]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

## الإهداء

- ◀ إلى روح والداي... رحمهما الله وأسكنهما الفردوس الأعلى من الجنة
- ◀ إلى شريكي في كل نجاح في حياتي.. زوجي الغالي
- ◀ إلى من أفنت حياتها من أجلنا... أختي الكبرى الأستاذة فاطمة
- ◀ إلى قرة عيني ومهجة فؤادي... ابني وبناتي
- ◀ إلى أشقاء الروح... إخوتي وأخواتي
- ◀ إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره.. أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه...
- ◀ إلى كافة العاملين في مجال التربية والتعليم
- ◀ إلى كل من له حق عليّ

إليهم جميعاً ... أهدي هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير الأنام، المعلم الأول محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد.

فبعد الشكر لله أولاً وأخيراً، وانطلاقاً من قوله تعالى: ﴿وَلَا تَسْأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [البقرة: 237]، وقوله جل وعلا: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل: 19]، فإنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مد لي يد العون من أجل إنجاز هذا العمل، وأخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل الأستاذ المتميز الأستاذ الدكتور محمود خليل أبو دف لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، والذي لم يبخل علي بجهده ودعمه ومساندته، فأغدق علي من بحر علمه وخبرته. فجزاه الله عنى وعن طلبة العلم خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذين الفاضلين: الأستاذ الدكتور فؤاد علي العاجز، والأستاذ الدكتور زياد علي الجرجاوي حفظهما الله لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة والحكم عليها، فبارك الله جهدهما وجعل ذلك في ميزان حسناتهما.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع أساتذتي الكرام في برنامج الدراسات العليا بكلية التربية، والشكر موصول إلى رئاسة الجامعة وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة الإسلامية.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان للسادة المحكمين الذين شرفت بتحكيمهم لأداتي الدراسة؛ مما زادها دقة ومنهجية، والشكر موصول للدكتور خليل حماد لتفضله بالتدقيق اللغوي للدراسة، والأستاذ عائد الربيعي لتفضله بإجراء المعالجات الإحصائية، فبارك الله فيهم جميعاً.

وكذلك أقدم جزيل الشكر لزوجي وأبنائي الذين تحملوا معي عناء الدراسة فصبروا على انشغالي عنهم، فالله أسأل أن يجزيهم عني خير الجزاء.

كما أشكر المسؤولين في برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لتسهيلهم مهمة الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة، والشكر موصول إلى المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة (عينة الدراسة) لتفضلهم بالاستجابة لأداتي الدراسة من أجل إتمام هذا العمل العلمي.

الباحثة

ختام قاسم الجعيثني



## قائمة المحتويات

|  |    |
|--|----|
| إقرار .....  | أ  |
| نتيجة حكم على أطروحة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة. |    |
| الملخص باللغة العربية.....                                 | ج  |
| Abstract .....   | د  |
| اقتباس .....   | هـ |
| الإهداء .....  | و  |
| شكر وتقدير .....   | ز  |
| قائمة المحتويات .....                                      | ح  |
| قائمة الجداول .....  | ك  |
| قائمة الملاحق .....  | ن  |
| الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....                     | 2  |
| المقدمة: .....   | 2  |
| مشكلة الدراسة وأسئلتها: .....                              | 5  |
| فرضيات الدراسة: .....                                      | 6  |
| أهداف الدراسة .....  | 7  |
| أهمية الدراسة: .....                                       | 8  |
| حدود الدراسة: .....  | 9  |
| مصطلحات الدراسة: .....                                     | 9  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....                   | 12 |
| أولاً- الإدارة المدرسية: .....                             | 13 |
| أ- تمهيد: .....  | 13 |
| ب- مفهوم الإدارة المدرسية: .....                           | 13 |
| ج- أهمية الإدارة المدرسية: .....                           | 15 |
| د- أهداف الإدارة المدرسية: .....                           | 15 |

|         |   |
|---------|---|
| 16..... | هـ - وظائف الإدارة المدرسية:                                  |
| 18..... | ثانياً - القيادة:   |
| 18..... | أ - أركان القيادة:  |
| 19..... | ب - مفهوم القيادة التربوية:                                   |
| 20..... | ج - القيادة وعلاقتها بالإدارة المدرسية:                       |
| 21..... | د - الأنماط القيادية:   |
| 23..... | ثالثاً - القيادة الأخلاقية:                                   |
| 23..... | أ - الأخلاق المهنية:  |
| 24..... | ب - مفهوم القيادة الأخلاقية:                                  |
| 28..... | ج - أهمية القيادة الأخلاقية:                                  |
| 29..... | د - الإطار الأخلاقي لمدير المدرسة:                            |
| 30..... | هـ - السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المدرسة: |
| 31..... | و - أبعاد القيادة الأخلاقية:                                  |
| 33..... | رابعاً: سلوك المواطنة التنظيمية:                              |
| 33..... | أ - نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتطوره:                |
| 34..... | ب - تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:                            |
| 36..... | ج - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:                            |
| 37..... | د - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:                            |
| 41..... | هـ - العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:              |
| 46..... | خامساً: العلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية:         |
| 49..... | <b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>                         |
| 49..... | أولاً - الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:                 |
| 61..... | ثانياً - الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:          |
| 74..... | ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة:                        |
| 79..... | رابعاً - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:                  |
| 79..... | خامساً - أوجه تميز الدراسة الحالية:                           |

|          |  |
|----------|--|
| 81.....  | الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات                                 |
| 81.....  | تمهيد:   |
| 81.....  | منهج الدراسة:  |
| 81.....  | مجتمع الدراسة:   |
| 82.....  | عينة الدراسة:  |
| 83.....  | أدوات الدراسة:   |
| 97.....  | المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:                        |
| 99.....  | الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها                   |
| 99.....  | تمهيد:   |
| 99.....  | اختبار التوزيع الطبيعي:  |
| 100..... | المحك المعتمد في الدراسة:  |
| 100..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة وتفسيرها: |
| 114..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:                       |
| 120..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:                       |
| 131..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:                       |
| 138..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:                       |
| 140..... | توصيات الدراسة:  |
| 142..... | مقترحات الدراسة:   |
| 143..... | المصادر والمراجع   |
| 144..... | أولاً: المراجع العربية   |
| 152..... | ثانياً: المراجع الأجنبية   |
| 157..... | الملاحق  |

## قائمة الجداول

- جدول (2.1): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين ..... 38
- جدول (4.1): مجتمع الدراسة حسب المدرسة وجنس المعلمين ..... 82
- جدول (4.2): توزيع أفراد العينة الأصلية حسب الجنس ..... 82
- جدول (4.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ..... 83
- جدول (4.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة ..... 83
- جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الصفات الشخصية لمدير المدرسة" والدرجة الكلية للمجال ..... 86
- جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الصفات الإدارية لمدير المدرسة" والدرجة الكلية للمجال ..... 86
- جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "العلاقات الإنسانية" والدرجة الكلية للمجال ..... 87
- جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "العمل بروح الفريق" والدرجة الكلية للمجال ..... 88
- جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الإيثار" والدرجة الكلية للمجال ..... 89
- جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "وعي الضمير" والدرجة الكلية للمجال ..... 89
- جدول (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "السلوك الحضاري" والدرجة الكلية للمجال ..... 90
- جدول (4.12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الروح الرياضية" والدرجة الكلية للمجال ..... 91
- جدول (4.13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الروح الرياضية" والدرجة الكلية للمجال ..... 91
- جدول (4.14): معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات استبانة "القيادة الأخلاقية" والدرجة الكلية للاستبانة ..... 92
- جدول (4.15): معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" والدرجة الكلية للاستبانة ..... 93
- جدول (4.16): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "القيادة الأخلاقية" ..... 94
- جدول (4.17): نتائج حساب ثبات استبانة "القيادة الأخلاقية" بطريقة التجزئة النصفية ..... 94
- جدول (4.18): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" ..... 95
- جدول (4.19): نتائج حساب ثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" بطريقة التجزئة النصفية ..... 96
- جدول (5.1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov – Smirnov) ..... 99

|     |   |
|-----|---|
| 100 | جدول (5.2): المحك المعتمد في الدراسة.....   |
| 101 | جدول (5.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على استبانة القيادة الأخلاقية.....                                 |
| 104 | جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة.....                                  |
| 106 | جدول (5.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة.....                                |
| 108 | جدول (5.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: العلاقات الإنسانية.....   |
| 111 | جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: العمل بروح الفريق.....  |
| 114 | جدول (5.8): نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney - استبانة القيادة الأخلاقية متغير الجنس (نكر، أنثى).....  |
| 117 | جدول (5.9): نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis - استبانة القيادة الأخلاقية متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).....                    |
| 119 | جدول (5.10): نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis - استبانة القيادة الأخلاقية، متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)..... |
| 121 | جدول (5.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية.....                          |
| 123 | جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: الإيثار.....  |
| 125 | جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: وعي الضمير.....  |
| 126 | جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: السلوك الحضاري.....  |
| 128 | جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المجال الرابع: الروح الرياضية.....   |
| 129 | جدول (5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: الكياسة.....   |
| 132 | جدول (5.17): نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney - استبانة سلوك المواطنة التنظيمية متغير الجنس (نكر، أنثى).....   |

- جدول (5.18): نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis - استبانة القيادة الأخلاقية، متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر) ..... 134
- جدول (5.19): نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis - استبانة القيادة الأخلاقية، متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)..... 136
- جدول (5.20): مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان (القيادة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية)..... 138

## قائمة الملاحق

- ملحق (1): الصورة الأولية لأداتي الدراسة.....159
- ملحق (2): أسماء السادة المحكمين .....168
- ملحق (3): الصورة النهائية لأداتي الدراسة.....169
- ملحق (4): خطاب تسهيل مهمة .....175

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تعد القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية، ومفتاح النجاح للمؤسسات التربوية؛ نظراً لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية التربوية، والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة. وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم.

والعملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، لكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماسة، والانتماء، والإبداع، والتفاني في العمل. والإدارة في جوهرها عملية قيادية وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها. (العمرات، 2010م، ص 349)

يعد مدير المدرسة أهم عناصر العملية التربوية، فهو القائد الذي يعتمد عليه في تحقيق المدرسة لرسالتها، وسعي النظام التربوي لبلوغ غاياته. وهو الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع؛ مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسة والمتداخلة؛ مما يؤكد أهمية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (أبو حامد، 2013م، ص 2).

وينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي مناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل الجاد من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين، وتحسين ظروف عملهم (المحسوب، 2000م، ص 102).

والقيادة المدرسية بصفة عامة تُعنى بحث المعلمين على العمل وتوجيه طاقاتهم لتنمية سلوكات تنظيمية بناءة؛ لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، ومن هذه السلوكات المهمة ما يسمى بسلوك المواطننة التنظيمية الذي يساعد المعلمون من خلاله زملاءهم طواعية، ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بأقل ما يمكن أن يتوفر من موارد.

ويعرّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية متعدياً حدود الواجبات الوظيفية، ولا يتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المنظمة. ويشمل هذا السلوك خمسة أبعاد هي: الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والكياسة (Dash and Pradhan, 2014, p. 19).

أما الإيثار فيصف جميع أنواع الأعمال التطوعية التي يقوم بها الفرد لمساعدة زملائه في أداء مهامهم، والتغلب على المشكلات التي تواجههم في العمل، ويتضمن وعي الضمير الأعمال التي تتعدى الحدود الدنيا المتوقعة من الأداء في محاولة للوصول إلى درجة الكمال بكل أمانه وإخلاص، أما سلوك الروح الرياضية فيشير إلى التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تذمر أو شكوى، ويشير السلوك الحضاري إلى مستوى عال من الاهتمام والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها الموظف، بينما تشير الكياسة إلى السلوكات المتعلقة بمساعدة الآخرين في تجنب حدوث المشكلات (Polat, 2009, pp. 1592-1593).

وقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء داخل المؤسسات، فقد أشارت دراسة العامري (2002م) إلى أن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ورفع الروح المعنوية وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، وأكدت دراسة أوجان (Organ, 1990) على أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لا بد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أكدت دراسة شارما، وباجباي، وهولاني، Sharma, Bajbai, and Holani, (2011م) على أن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز مستوى الرضى لدى العاملين، وأشارت دراسة تاي، وتشانغ، وهونج، وتشن (Tai, Chang, Hong & Chen, 2012) إلى أن الموظفين الذين يندمجون في سلوك المواطنة التنظيمية يضعون اهتمامات المؤسسة فوق اهتماماتهم الشخصية، ويتجنبون القرارات والأفعال التي تعارض أهداف المؤسسة واهتماماتها.

وفي الإطار نفسه أظهرت دراسة أوباميرو، وأوجوناك، وأوزيبانجو Obamiro, (2014م) أن لسلوك المواطنة التنظيمية أثراً إيجابياً على أداء المؤسسة، بينما أكدت دراسة إناندي وببوكوزكان (Inandi and Buyukozkan, 2013) أن هناك ارتباطاً سلبياً بين سلوك المواطنة التنظيمية والاحترق الوظيفي للعاملين.

ونظراً لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية كان لابد من البحث في العوامل التي تعمل على تنميته، ولعل من أهم تلك العوامل النمط القيادي للمدير، فالمدير الفاعل - عادة - ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات المعلمين؛ لكي يبذلوا ما بوسعهم لتخطي الحدود الدنيا لمتطلبات العمل، وتقديم أفكار إبداعية للارتقاء به (الخليلة وسعادة، 2010م، ص 209).

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أوضحت دراسة المعاني (2013م)، ودراسة إرشاد، وهاشمي (Irshad and Hashmi, 2014) ودراسة آفسي (Avci, 2016)، ودراسة لين، وسياو (Lin & Hsiao, 2014) الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة كايا (Kaya, 2015) فقد أشارت إلى أن العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة موجبة، وأشارت دراسة ماهيمبي، وإنجلبرخت (Mahembe and Engelbrecht, 2014) إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة بوستانسي (Bostanci, 2013) فقد أظهرت وجود علاقة موجبة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت دراسة غاريكي، ومحمودي (Gharriki and Mahmoodi, 2015) وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وأظهرت دراسة كيلنك (Kilinc, 2014) وجود علاقة موجبة بين القيادة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يخص القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية فقد أجمعت دراسات كل من: سينيورت، ودنك (Senyurt and Dinc, 2015)، وكوينسون (Quenson, 2013)، وهومي، ولار (Humme & Laar, 2008)، والعرايضة (2012م) على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، أما دراسة بيتس (Yates, 2014) فلم تظهر أثراً للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية.

وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية المهمة، حيث يكون القائد قدوة وأنموذجاً للعاملين، يتعامل معهم بخلق حسن، وتكون المصلحة العامة للمؤسسة عنده فوق كل اعتبار (المزروع، 2003م، ص 31).

والمدرسة بحاجة ماسة للقيادة الأخلاقية؛ لأن نجاح القيادة المدرسية يتوقف على مدى التزامها الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة، فقائد المدرسة الأخلاقي يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء للمدرسة، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد من إحساس المعلمين بالمساواة والإنصاف؛ مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه مدرستهم، ويزيد من دافعيتهم للعمل (العرايضة، 2012م، ص11). وقائد المدرسة الأخلاقي هو الذي يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويكون عادلاً وموضوعياً في تقييم أدائهم، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي مشاعر المعلمين، ويحرص على تعزيز التعاون بينهم. والمدير الذي يتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس على سلوكه داخل المدرسة لا شك بأنه يؤثر في العاملين. كما أن القدوة الحسنة في الصدق، والأمانة، والإخلاص، والصبر على متاعب العمل وأداء الواجب لها أثر بالغ على أداء العاملين، والمناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي يشجع على الإنتاجية وبذل الجهد لتحقيق أهداف المدرسة.

والمدارس بحاجة للقيادة الأخلاقية التي تحرص على الاهتمام بمعلميها، والعدل في معاملتهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم، ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم، بالإضافة إلى تقديرهم وإشراكهم في النشاطات المدرسية، وما يتخذ في المدرسة من قرارات؛ الأمر الذي يمكن أن يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ويزيد من حرصهم على خدمة مدرستهم وزملائهم، وبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المدرسة وخدمة طلابها. كما أن طبيعة عمل مديري المدارس تفرض عليهم القيام بدورهم القيادي في توجيه سلوك المعلمين، ومتابعتهم، وتحفيزهم لإنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وبقدر كبير من الكفاءة والفاعلية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء عمل الباحثة مديرة لإحدى المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية؛ فقد شعرت بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وحاجة المدارس إليه، وضرورة أن تسعى قيادة المدرسة لتوفير الظروف الملائمة لتعزيز هذا السلوك من خلال ممارسة النمط القيادي الملائم؛ مما دفعها لإجراء هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي تطوير الأداء المدرسي. ومن هنا تولدت فكرة الدراسة الحالية المعنونة بـ: "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم".

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية وبين تقديراتهم لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية؟

**فرضيات الدراسة:**

**ينبثق عن السؤال الثاني الفرضيات التالية:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### وينبثق عن السؤال الرابع الفرضيات التالية:

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### ينبثق عن السؤال الخامس الفرضية التالية:

7. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية وبين تقديراتهم لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)
3. التعرف إلى درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.
4. الكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

5. التحقق من مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية، ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما تقدمه من أدب نظري ومعرفي يمكنه إثراء المكتبة العربية في مجال القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتتضح أهمية الدراسة الحالية من زاويتين الأولى نظرية والثانية تطبيقية، وفيما يلي إشارة لكل منهما:

### أولاً - الأهمية النظرية:

■ تنبثق من أهمية الموضوع الذي تناقشه، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالقيادة الأخلاقية من الموضوعات الإدارية والقيادية المهمة للعاملين في المواقع الإدارية المختلفة بما في ذلك مديري المدارس، وما يمكن أن يحققه المديرون من خلال ممارستهم لهذا النوع من القيادة في خلق بيئة تعليمية فاعلة وحافزة للتعلم، وفي تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم.

■ تعد الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية بسبب قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع.

### ثانياً - الأهمية التطبيقية:

■ قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي مديري المدارس، والقيادات التربوية، والمسؤولين التربويين بالأسس والمبادئ والجوانب الإيجابية للقيادة الأخلاقية، مما يدفعهم إلى الاهتمام بتوظيفها بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية في المدارس، وعلى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

■ قد تفيد الدراسة مديري المدارس في التعرف إلى درجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي العمل بما يتوافق مع التغذية الراجعة التي تقدمها الدراسة لتعزيز هذا السلوك لدى معلمهم.

كما يتوقع أن تفيد الدراسة كلاً من:

- مراكز التدريب: من خلال تنفيذ دورات لمديري المدارس حول القيادة الأخلاقية وسبل تطبيقها.
- مديري المدارس: من خلال الحرص على تبني نمط القيادة الأخلاقية سلوكاً واقعياً بهدف تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه؛ من أجل الاستفادة القصوى من إمكانات وقدرات هؤلاء المعلمين في تطوير العملية التعليمية.
- طلبة الدراسات العليا: من خلال الاستفادة من أدوات الدراسة، ومنهجيتها، والبناء على نتائجها، واستكمال البحث في هذا المجال باستخدام متغيرات أخرى.

#### حدود الدراسة:

◀ **حد الموضوع:** اقتصرَت الدراسة الحالية على تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية في مجالاتها الأربعة: (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة: (الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والكماسة) لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

◀ **الحد البشري:** معلمو ومعلمات المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة غزة.

◀ **الحد المؤسسي:** المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في محافظات غزة.

◀ **الحد المكاني:** محافظات غزة، فلسطين.

◀ **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015-2016م.

#### مصطلحات الدراسة:

##### ◀ القيادة الأخلاقية:

تعني إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين. (عابدين، وشعبيات، وحلبية، 2012م، ص 337)



وتعرّف الباحثة القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: الأسلوب القيادي الذي يتبعه مديرو المدارس الابتدائية في وكالة الغوث (الأونروا) بغزة، ويراعون فيه خصائص المعلمين واحتياجاتهم في ضوء القواعد الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية والإدارية، والعمل الفريقي، والعلاقات الإنسانية عند قيادتهم لمدارسهم، وتقاس بأداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

#### ◀ مدير المدرسة الابتدائية:

تعرف الباحثة "مدير المدرسة الابتدائية" إجرائياً بأنه المدير الذي يعمل في إحدى المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في غزة والتي تضم أي مجموعة من صفوف (الأول - السادس)، دون أن تتضمن أي صف بعد السادس الابتدائي.

#### ◀ درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية:

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها متوسط الدرجات التي يتم الحصول عليها نتيجة إجابة المعلمين (عينة الدراسة) على بنود استبانة القيادة الأخلاقية، والتي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

#### ◀ سلوك المواطنة التنظيمية:

هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

وتعرّف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه: السلوك الذي يمارسه المعلم طوعية من أجل مساعدة زملائه في أداء أعمالهم، والتغلب على مشكلاتهم، والتكيف مع ظروف العمل؛ من أجل الارتقاء بأداء المدرسة وفعاليتها دون أن يرتبط ذلك السلوك بنظام الحوافز أو المكافآت في المدرسة، ويقاس بأداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

#### ◀ درجة ممارسة المعلمين سلوك المواطنة التنظيمية:

تعرفها الباحثة بأنها متوسط الدرجات التي يتم الحصول عليها نتيجة إجابة المعلمين (عينة الدراسة) على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية والتي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

#### ◀ محافظات غزة:

جزء من السهل الساحلي للبحر الأبيض المتوسط، وتبلغ مساحته (365) كم مربع. ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: الشمال، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997، ص 14). وتتبنى الباحثة هذا التعريف.

### ◀ مدارس وكالة الغوث الدولية:

هي المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، والتي يدرس فيها أبناء اللاجئين الفلسطينيين من الصف الأول الأساسي وحتى التاسع الأساسي (مكتب الإعلام التابع للأمم المتحدة، 1995م، ص 17). وتتبنى الباحثة هذا التعريف.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## أولاً - الإدارة المدرسية

### أ - تمهيد:

تعد المدرسة الحاضنة الثانية للنشء بعد الأسرة، حيث توكل إليها مهمة تربية الأجيال، وتعليمهم، وتنمية شخصياتهم وتطويرها، مما يحقق أهداف المجتمع ويلبي احتياجاته وتطلعاته. وتتضمن المدرسة أنشطة العديد من الأفراد من معلمين، وإداريين، وطلبة، وأولياء أمور، وأعضاء من المجتمع ومؤسساته. ولكي تحقق المدرسة أهدافها لابد من تخطيط هذه الأنشطة وتنظيمها، ومن هنا يبرز دور الإدارة المدرسية في تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة وتكاملها، وأصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تميز المدرسة الحديثة.

ولم تعد مهمة الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد الحفاظ على النظام، بل أصبح محور عمل الإدارة المدرسية يدور حول الطالب، وكيفية توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على النمو المتكامل في جميع الجوانب العقلية، والمهارية، والوجدانية بما يحقق أهداف العملية التعليمية.

### ب - مفهوم الإدارة المدرسية:

شهد مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الماضية سواء على صعيد المشاركين فيها أم فيما يتعلق بالحد المكاني لعملها، فهي لم تعد قاصرة على تلك النظرة الضيقة التي تنحصر فقط داخل أسوار المدرسة، بل امتدت إلى أبعد من ذلك بكثير، فالطالب وهو محور اهتمام الإدارة المدرسية التي تهدف إلى بناء شخصيته بناءً متكاملاً في جميع الجوانب: العقلية، والنفسية، والاجتماعية، والأخلاقية، والسلوكية، والصحية لا يمارس أنشطته داخل أسوار المدرسة فقط؛ لذا كان لزاماً على الإدارة المدرسية أن تتابع هذا الطالب خارج أسوار المدرسة، وتراقب تفاعلاته في مجتمعه، وتطبيقه لما يتعلمه داخل المدرسة، وترجمته إلى سلوكيات حقيقية، لذا فقد امتد دور الإدارة المدرسية إلى أبعد من حدود المدرسة، ووصل إلى الأسرة، وإلى المجتمع ككل.

وقد تعددت تعريفات الإدارة المدرسية، فقد عُرِّفت بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التربوية المتواجدة (الصريصري، 2003م، ص 37).

كما عُرِّفت بأنها مجموعة متكاملة من الأدوار داخل المدرسة وخارجها تتم بروح من التعاون، والعمل الفريقي، والمشاورة، ويقوم بها جهاز يتكون من مدير المدرسة، ومساعديه من نواب، ومعلمين، وإداريين، كل بحسب مسؤولياته ومتطلبات عمله، وبما يتماشى مع السياسة العامة للدولة، والفلسفة التربوية التي ترسمها، وتهدف إلى إعداد الجيل بما يتفق مع أهداف المجتمع والمصلحة العامة (حسين، 2004م، ص 19).

كما عُرِّفت بأنها عبارة عن نظام يقوم بعملية تخطيط، وتنسيق، وتوجيه يحدث داخل مؤسسة تعليمية يطلق عليها المدرسة، وذلك وفقاً لسياسة معينة من أجل الوصول إلى أهداف تربوية عامة (العاجز والبنا، 2004م، ص 2).

وعُرِّفت أيضاً بأنها مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي يقوم بها أكثر من فرد، (المدير، المدرسون، التلاميذ، الموظفون، أولياء الأمور) بطريق المشاركة والتفاهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة في التربية والتعليم، أو هي عملية توجيه وتنسيق وتخطيط لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها (ربيع، 2006م، ص 23).

والإدارة المدرسية مجموعة عمليات وظيفية (تخطيط وتنسيق وتوجيه) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع (عايش، 2009م، ص 50).

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لفلسفتها وتنظيماتها واستراتيجياتها، وهي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية، ويرأسها مديرٌ مهمته توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة، ويتعاون معه معلمون وإداريون، وهو متقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه، كما أنه متقيد بمناهج، ومقررات دراسية، ولوائح، وقوانين، ونظم (مطوع، 2003م، ص 28).

يتبين مما سبق أن جميع التعريفات التي تناولت الإدارة المدرسية تجمع على أن الإدارة المدرسية ليست فرداً أو اثنين فقط بل تشمل كل من يعمل في المدرسة وكذلك من تربطه بالمدرسة علاقة ويساعد بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الأهداف التربوية، فهي جهد تعاوني تشاركي يقوم به مدير المدرسة مع جميع العاملين فيها وأصحاب العلاقة خارجها بهدف تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية، ويتوقف مدى نجاح الإدارة المدرسية على مدى تفعيلها

الشراكة والتكامل بين دور المعلم والأسرة والمجتمع بهدف بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا في جميع جوانبها وتحقيق التكيف بين الطالب ومجتمعه.

### ج- أهمية الإدارة المدرسية:

يلقى على عاتق المدرسة مهمات جسام لإعداد الجيل وتمكينه من مجابهة التحديات وتذليل الصعوبات لرسم مستقبله وصناعة حضارته وتحقيق رفاهيته، لذا فقد لعب الجانب الإداري في المدرسة دورًا رئيساً وجوهرياً لما له من تأثير على العملية التعليمية، حيث تتحدد فاعلية المدرسة -بالدرجة الأولى- بفاعلية إدارتها، لأن فاعلية وقدرة إدارة المدرسة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر له على أنه قائد تربوي عليه أن يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة وإتقان، ويستثمر الإمكانيات المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة لمضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال تأديته لأدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي (أبو خطاب، 2008م، ص 2).

وتستند الإدارة المدرسية - في أهميتها - إلى القواعد الآتية:

- تعجز الجهود الفردية صغيرة كانت أم كبيرة عن تحقيق الأهداف ما لم تتواجد إدارة مدرسية تنظم وتوجه وتتابع هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف.
- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- تلتزم الإدارة المدرسية بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها مما يؤدي إلى الانسجام بين أهداف المدرسة وأهداف الدولة.
- إشباع الحاجات والرغبات داخل المدرسة وخارجها من خلال المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة (بدرى، 2010م، ص 81).

### د- أهداف الإدارة المدرسية:

تنطلق الإدارة المدرسية في أهدافها من فلسفة وتقاليد المجتمع والذي يطمح بدوره لبناء الأجيال الصالحة والقادرة على النهوض بمجتمعها ووطنها، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تجعل أهداف الإدارة المدرسية متغيرة وغير ثابتة من وقت إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى ومن هذه العوامل: النمط الإداري لمدير المدرسة، ونوعية الكادر الإداري والتعليمي من حيث الشخصية والسمات والمؤهلات والخبرات، وكذلك البيئة المدرسية والإمكانيات المتاحة.

وبشكل عام لا يوجد تصنيف محدد ومتفق عليه من قبل المختصين لأهداف الإدارة المدرسية، ولذلك نجد أن هناك اختلافات في تصنيفات أهداف الإدارة المدرسية بين الباحثين والمختصين كلٌّ حسب اهتماماته وآرائه ومجال بحثه وقناعاته بأهمية هذا الهدف أو ذاك من أهداف الإدارة المدرسية.

ويمكن تصنيف أهداف الإدارة المدرسية في أربع مجموعات رئيسية هي:

**1- الأهداف الثقافية التربوية:** وتركز هذه الأهداف على تزويد الطالب بالمعلومات والمعارف والخبرات المناسبة للمرحلة العمرية له؛ وذلك بهدف تنمية وتطوير قدراته ومهاراته، وكذلك فإنها تهتم بطرائق وأساليب دراسة الطالب للظواهر المختلفة من حيث كونها أساليب علمية سليمة قائمة على التأمل والتفكير والابتكار.

**2- الأهداف الاجتماعية:** وتهدف إلى زيادة وعي الطالب وتعريفه بدوره نحو أسرته ونحو مجتمعه ككل، وكذلك ما له من حقوق وما عليه من واجبات، ومساعدته على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين لتحقيق أهداف المجتمع.

**3- الأهداف الدينية:** وتركز على غرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في نفس الطالب، والتأكد من فهمه للعقيدة الإسلامية فهماً واضحاً؛ وبالتالي يكون شخصاً نافعاً لنفسه ولأسرته ولمجتمعه ككل.

**4- الأهداف الاقتصادية:** وتهدف إلى توعية الطالب بمصادر الثروات الطبيعية في مجتمعه، وكيف يحافظ عليها وينميها من أجل الارتقاء بمجتمعه (العجمي، 2003م، ص 9).

ومما سبق يتضح بأن الإدارة المدرسية تسعى إلى تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطلاب في جميع جوانب شخصيته من خلال تهيئة جميع الظروف المحيطة به، واستثمار جميع الإمكانيات والموارد سواء أكانت بشرية أم مادية، وتنظيم وتنسيق جميع الجهود والأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة وخارجها وتوفير بيئة إنسانية محفزة للمعلمين والطلبة.

#### هـ - وظائف الإدارة المدرسية:

شهدت وظائف الإدارة المدرسية تغيراً واضحاً في السنوات الأخيرة، وذلك ناتج عن تغير النظرة المتعلقة بالعملية التربوية بكاملها، وكذلك تغير الظروف المحيطة ببنية النظام التربوي ككل سواء أكانت ظروفاً سياسية أم اقتصادية، وبالتالي فقد تعددت وظائف الإدارة المدرسية وتخطت حدود المدرسة إلى خارج أسوارها لكي يكتمل دورها ويلبي متطلبات العصر، كما اتسع

نطاق عملها ليشمل أدورًا وجوانب كانت من اختصاص الإدارة التعليمية والتربوية من حيث تطويرها للمنهاج ووضع السياسات واتخاذ القرارات والتفاعل مع البيئة المحيطة من مؤسسات وأفراد، وأصبحت الإدارة المدرسية تعمل على مساحة أكبر مما كانت عليه في السابق، وتتبنى أسلوب تفويض الصلاحيات مع العاملين في المدرسة، وتشرك الجميع في اتخاذ القرارات ونأت بنفسها عن النمط التسلطي وأسلوب الرقابة التقليدي.

ومن أهم وظائف الإدارة المدرسية ما يلي:

- إدارة العمل المدرسي وتطويره.
- الإشراف على الأنشطة المدرسية وتحسينها.
- التطوير المهني للمعلمين.
- العلاقات العامة والتعاون مع المجتمع المحلي.
- وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها.
- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل.
- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، ويحرص على نشرها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
- مساعدة المتعلم في اختيار الخبرات التي تمكّنه من النمو الشخصي وتصل شخصيته آخذة في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد، وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.
- المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه. (عابدين، 2001م، ص 62)، (عطوي، 2012م، ص 20)

مما سبق يتبين أن وظائف الإدارة المدرسية قد اتسعت لتشمل جميع العناصر المشاركة في العملية التعليمية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على هذه العملية، واستثمار جميع الطاقات والإمكانات وفق خطة مرسومة مرورًا بآليات متابعة ورقابة لعمليات التنفيذ والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الأداء والارتقاء به لتحقيق الأهداف بأعلى درجة من الجودة.



## ثانياً - القيادة

القيادة ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، إذ من الضروري أن يبرز قادة يوجهون غيرهم صوب تحقيق غايات يتفقون عليها. وقد ارتبط مفهوم القيادة قديماً بالجانب العسكري والحروب، إلا أنها اكتسبت معانٍ متعددة في العصر الحديث، وتعددت تطبيقاتها لتشمل كافة التخصصات. ومفهوم القيادة يركز حول قدرة القائد على التأثير في الآخرين نظراً لاتصافه بمجموعة من السمات والمهارات والقدرات التي تميزه عن غيره وتجعله قادراً على تحريك الناس في اتجاه الأهداف المنشودة.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

- عرّفها الطويل (2001م، ص 47) بأنها "عملية توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث إنهم مسؤولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد التربوي مسؤولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط وكفاءة التنظيم".
  - وعرّفها العمارة (2002م، ص 75) بأنها "نشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".
  - وعرّفها هاشم (2010م، ص 35) بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المنشود للجماعة.
  - وعرّفها الحريري (2012م، ص 99) بأنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".
- وتعتمد القيادة بشكل أساسي على قدرة القائد على فهم من حوله، وتلمس احتياجاتهم، والعمل على تذليل ما يواجهون من تحديات قد تعيق انخراطهم في العمل، وبالتالي تقع على عاتق القائد مسؤولية حفز العاملين واستثارة طاقاتهم وتوجيهها لتحقيق الأهداف. وللقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على سلوك الأداء العام في المنظمة لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز.

### أ - أركان القيادة:

إن القيادة عملية اجتماعية تفاعلية لا يمكن أن تتحقق مع الإنسان بمفرده، بل يجب أن تمارس من خلال جماعة وفي حدود موقف معين؛ وبالتالي فإنها تعتمد على أركان ثلاثة هي: (أبو زعيتر، 2009م، ص 17)، (العتيبي، 2007م، ص 18)

■ **القائد:** هناك قائد بالفطرة فهو يمتلك الموهبة القيادية، والسمات، والصفات التي انتقلت إليه بالوراثة كالزعيم الذي لديه السمات الشخصية الخاصة به، وهناك القائد الذي يحتاج إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديه عن طريق التدريب والتعليم، وهو القائد الإداري كمدير المؤسسة التربوية أو الدائرة الحكومية.

■ **الموقف:** وهو عنصر أساسي في القيادة فنحن قد نجد الفرد قائدًا في موقف معين وقد لا يكون كذلك في موقف آخر؛ فالموقف هو من يبرر ويهيئ الفرصة لظهور روح القيادة.

■ **التابعون:** إن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بأفكار التابعين واتجاهاتهم وثقافتهم، وبالتالي فهي تحدد مدى تقبلهم وتفاعلهم مع معطيات الموقف القيادي، وكلما تحقق التوافق والتكيف بين التابعين وقياداتهم كلما زادت قناعاتهم بها وبفكرها، وأصبحوا أكثر فهمًا وإدراكًا للأهداف التي تسعى قيادتهم لتحقيقها.

وهذه الأركان بتفاعلها مع بعضها تشكل عملية القيادة، ولكي يتم هذا التفاعل لابد من التوافق بين هذه الأركان مع بعضها البعض، فالموقف هو من يظهر الحاجة لوجود القيادة، والقائد هو فرد من الجماعة يتفهم شعورهم ويعرف احتياجاتهم ويمتلك القدرة على استثمار طاقات جماعية بالأسلوب الذي يضمن فيها مجابهة الموقف الذي يتفاعل معه (ربيع، 2006م، ص ص 136-137).

## ب - مفهوم القيادة التربوية:

عرض العديد من التربويين تعريفات مختلفة للقيادة التربوية، فقد عرفت في مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي عام 1995م بأنها قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، ويحقق التعاون، ويرفع مستوى الأداء. والعنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان، ولذلك تتجسّد القيادة التربوية حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانيات الإنسان وتطورها (عريفج، 2001م، ص 102).

وعرّفت القيادة التربوية بأنها مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية لجميع المؤسسات التعليمية (مقابله، 2011م، ص 117).

وتبرز القيادة التربوية من خلال الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بالتعاون مع غيره بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة للقيام بدورها في تحقيق تنمية المجتمع (علي، 2008م، ص113).

والقيادة التربوية تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد بأنه عضو في جماعة يرفع مصالحها ويهتم بشؤونها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التفكير والتعاون في التخطيط وتوزيع المسؤوليات وفق الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (العجمي، 2010م، 176)

مما سبق يتضح بأن القيادة التربوية هي مجموعة من الكفايات والمهارات التي يمتلكها القائد التربوي ويترجمها إلى ممارسات فعلية تسمح له بتهيئة البيئة التربوية المناسبة للطلبة، والمعلمين، وكافة العاملين والاستثمار الأمثل لطاقاتهم من أجل تحقيق رؤية المدرسة وتطلعاتها المستقبلية.

### ج- القيادة وعلاقتها بالإدارة المدرسية:

لقد تعددت المدارس الفكرية التي تناولت مفهوم القيادة ومجالاتها، ولكنها اتفقت جميعاً على أن القيادة عملية تفاعل حية قد يترتب عليها القيام بأدوار مختلفة تبعاً لطبيعة الموقف وإمكانيات القائد نفسه التي قد تشمل رسم السياسة وأحياناً تنفيذ السياسة، وتطوير القائد لأساليبه وطرائقه واستحدثاته للأدوار التي تعد تجديدية دون أن تمس بسير العمل أو تحويل اتجاهه سلبياً. كذلك فإن من المهم لرجل الإدارة أيضاً أن يحظى بنفوذ شخصي لدى العاملين؛ وأن يستند إلى سلطة غير رسمية تمدّه بقوة تأثير تساعد على القيادة الواعية.

وتعتمد القيادة الإدارية على أربعة أسس هي:

1. أن يحدد القائد الإداري لكل شخص مركزه.
2. أن يهيئ الفرص التي تسمح لكل شخص بأن يستثمر جميع طاقاته وإلى أقصى حد ممكن.
3. أن يقدم التعزيز والثناء في وقته.
4. أن يطلع كل شخص على التغييرات التي قد تؤثر على عمله (مرسي، 2001م، ص ص 122-123).

وبهذا فإن العلاقة بين القيادة والإدارة علاقة قوية ووثيقة؛ فمدير المدرسة بحاجة إلى أن يمزج بين القيادة والإدارة، وعليه تقع مسؤوليات إدارية يجب أن يؤديها بروح قيادية توحد جهود

العاملين للنهوض بالمؤسسة التعليمية وتعزز من انتمائهم لهذا الصرح العلمي؛ فمدير المدرسة بصفته المسؤول الأول في المدرسة والذي تقع على عاتقه إدارة شؤونها عليه أن يتمثل شخصية القائد نفسياً وعقلياً، وعليه أن يتفهم هذا الدور وأن يجعل العاملين معه ولا سيما المعلمين فريقاً واحداً يبذل كل منهم جهده ويستثمر طاقاته؛ ليؤدي الدور المنوط به على الوجه الأمثل لتتكمّل في النهاية هذه الأدوار محققة الأهداف التي ترنو إليها المدرسة ولا يتسنى للمدير أن يفعل ذلك ما لم يكن قائداً في موقعه قولاً وفعلًا.

#### د - الأنماط القيادية:

نظراً لطبيعة الدور المهم للقائد التربوي في تحسين أداء مؤسسته؛ فقد اهتم رجال التربية بإعداد القائد التربوي القادر على الأخذ بمؤسسته تجاه التجديد والتطوير، وقد تعددت الأنماط القيادية وتنوعت؛ ولكل منها ميزاته ودوره في تطوير الأداء. ويقصد بالنمط القيادي ذلك السلوك المتكرر للقائد الذي يتسم به عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه (أبو النصر، 2009م، ص 121).

كما خضعت الأنماط القيادية أيضاً للتطوير والتجديد لتتناسب مع متطلبات العصر ومستجداته؛ ويمكن تقسيم أنماط القيادة إلى مجموعتين حسب معياري سلوك القائد والتنظيم كما يلي:

#### الأنماط القيادية حسب معيار سلوك القائد وتتمثل في:

1- القيادة التسلطية: وفقاً لهذا النوع أو النمط القيادي فإن القائد يوظف سلطته ونفوذه في إرغام العاملين معه على تنفيذ أوامره وتنفيذ المهمات وفقاً لرغباته مستخدماً الفرض والتهديد دون أن يأبه بآرائهم وأفكارهم وحاجاتهم؛ وهذا النوع قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج وانتظام العمل، ولكن يتم ذلك على المدى القصير فقط وتماسك المجموعة مرهون بوجود القائد وفي حال غيابه يحدث التفكك والتخلي، وكثيراً ما يكون هذا النمط سبباً في تدني الدافعية للعمل، وكذلك تدني مستوى الولاء للمؤسسة عند العاملين.

2- القيادة الترسلية: (قيادة عدم التدخل) ويأتي هذا النمط على الطرف الآخر للقيادة التسلطية، حيث يترك للعاملين الحرية المطلقة للتصرف دون أن يقدم لهم القائد أي نوع من التوجيه والإرشاد أو التدخل المطلوب؛ ويتصف القائد وفقاً لهذا النمط بالسلبية مما ينعكس على أداء العاملين الذين يحتاجون في كثير من الأحيان لتدخل القائد وتوجيهاته.

3- القيادة الديمقراطية: ويتميز هذا النمط من القيادة بالثقة التي يوليها القائد للعاملين معه؛ فهو يهتم بأرائهم ويحترم أفكارهم ويسمح لهم بالتواصل معه بحرية ودون قيود، ويتدخل بالمشورة وتقديم النصائح والإرشادات اللازمة مما يدفع العاملين معه لتحمل المسؤولية، ويطور وينمي قدراتهم ويمنحهم مساحة للإبداع في العمل مما يعزز لديهم الولاء والرضا ويثير دافعيتهم للعمل وإنجاز الأهداف (مسعودان، 2007م، ص 285).

#### الأنماط القيادية حسب معيار التنظيم، ويمكن تصنيفها كالتالي:

1- القيادة الرسمية: وفي هذا النوع من أنواع القيادة يمارس القائد مهامه وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة وتكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2- القيادة غير الرسمية: وهذا النوع من أنواع القيادة يمارس من قبل بعض أفراد المؤسسة وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي؛ حيث يكون لدى هؤلاء الأفراد مواهب قيادية وقوة شخصية وقدرة على التصرف والمناقشة والإقناع تجعل منهم قادة ناجحين (عليوة، 2001م، ص 46).

وهكذا يتبين وجود أنماط قيادية متنوعة لكل منها خصائصه التي تميزه عن غيره، والقادة متفاوتون في استخدام هذه الأنماط القيادية والتي تفرع عنها أيضاً أنواع أخرى من الأنماط مثل: القيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخادمة وغيرها.

### ثالثاً - القيادة الأخلاقية

يرتبط مفهوم الأخلاق في نشأته بنشأة الكون وخلق الإنسان، ويستدل على ذلك بما جاء به القرآن الكريم وما جاء على لسان نبينا الأكرم صلوات الله وسلامه عليه حين قال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" [الألباني 1/ 28: 92]، فقد أوضح هذا الحديث وجود الأخلاق منذ القدم، وقد جاءت بعثة المصطفى عليه السلام لتعزيزها وتثبيت دعائم الصالح منها والنهي عن الذميمة منها؛ ولقد كان السبب في نجاح الدعوة الإسلامية ومؤسساتها هو تمسكها بالأخلاق والمنظومة القيمية والتي كانت أساساً لانطلاقها وسيادتها على مر العصور (العتيبي، 2013م، ص 10).

وتعدُّ الأخلاق الهدف الأسمى للتربية كونها تنظم شؤون حياة الفرد وحياة المجتمع، فلكل مجتمع منظومة أخلاقية حيث إن هناك بعض الأنماط السلوكية مقبولة والأخرى مرفوضة، ويسعى المجتمع دائماً لتعزيز الأنماط المقبولة من هذه السلوكيات وترسيخها لدى النشء من خلال التربية سواء في الأسرة أم المدرسة أم غيرها من مؤسسات المجتمع.

ويُنظر إلى الأخلاق على أنها الحصن المنيع الذي يحول بين المجتمع وبين الطامعين فيه ممن يهدفون إلى إفساده وتجريده من قيمه الرصينة الثابتة التي استمدها أفرادها من دينهم ومن إرث آبائهم وأجدادهم، ولعل الانفتاح والانفجار المعرفي الهائل في عالم التكنولوجيا الحديثة والذي جعل من العالم قرية صغيرة بل أصغر من ذلك بكثير هو سلاح ذو حدين؛ وتكمن خطورة الحد الثاني في كون المجتمع أصبح عرضة للغزو الثقافي والفكري وبات تأثير الثقافات الأخرى الغربية أكثر تهديداً وترتباً بثقافة المجتمع وبقيمه الأصيلة ولعلها وللأسف نجحت في أن تنال من جزء ليس بالبسيط ولا بالهين من قيمنا ومن ثقافتنا العريقة؛ فكان لزاماً على المجتمع أن يسعى جاهداً وبكل ما أوتي من قوة إلى التصدي لهذا الغزو للدفاع عن قيمه وحماية ما تبقى من إرثه الإسلامي والفكري والثقافي؛ وذلك بتوعية أفرادها بأهمية الأخلاق والقيم، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو المعلم الأول للبشرية: "إن من أحبكم إليّ وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحاسنكم أخلاقاً، وإن أبغضكم إليّ وأبعدكم مني مجلساً يوم القيامة الثرثارون والمتشدقون والمتفقهون" [سنن الترمذي 456/25: 2018].

#### أ - الأخلاق المهنية:

يُعد مفهوم أخلاقيات المهنة من المفاهيم القديمة التي حثَّ عليها الدين الإسلامي الحنيف، كما يسهم التاريخ، والتقاليد، والأعراف، والثقافة القومية والوطنية، والتكوين القبلي والعائلي، وظهور الجماعات المرجعية، والقادة والأحزاب السياسية، ووسائل الإعلام وتطورها،

والخبرة العلمية والعملية للمجتمع في تشكيل أخلاقيات المهنة في أي مجتمع من المجتمعات. وتعتبر أخلاقيات المهنة عن المبادئ والمعايير التي تعد أساساً للسلوك المستحب لدى أفراد المهنة، والتي يتعهد زملاء المهنة الالتزام بها، وأصبحت هذه الأخلاقيات في الوقت الحاضر تمثل التزاماً اجتماعياً وأدبياً وأخلاقياً تجاه المنظمة وتجاه زملاء العمل. ومع تطور المجتمعات فإن هذه الأخلاقيات تنتقل من كونها أخلاقيات تمثل أعرافاً وتقاليد سائدة في المجتمع إلى أخلاقيات رسمية موضوعة بمدونات أخلاقية؛ وقد يقسم عليها الفرد ويلتزم بها ولا يتجاوزها (الغالبى، والعامري، 2008م، ص 134).

وقد تزايد الاهتمام بالأخلاق المهنية أو كما يطلق عليها أخلاقيات المهنة خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي؛ وذلك نتيجة للممارسات السلبية لبعض الموظفين مثل الاستهتار بالقوانين وانعدام مفهوم الواجب وأزمة الضمير والانتهازية وسوء استخدام السلطة ومحاباة الآخرين على حساب المصلحة العامة؛ وكل هذه الصفات ما كانت لتظهر لو لم نبتعد عن مكارم الأخلاق (عبيدات، 2000م، ص 34).

وبناء على ذلك فإن أخلاقيات المهنة هي بمثابة الضوابط التي تحكم سلوك الأفراد في المؤسسة التي ينتمون إليها، وتعد بمثابة الرقيب الذاتي الذي يحاكم تصرفات الفرد ويقومها ويضعها دائماً على المسار الصحيح، بل ويمتد أثرها إلى أبعد من ذلك؛ فهي تشكل دافعاً داخلياً عند الأفراد لتحسين وتطوير أدائهم وتعزيز مكانة المؤسسة التي ينتمون إليها، وبما أن المدرسة من أهم المؤسسات على الإطلاق والأجدر بأن تسودها أخلاقيات المهنة كان للإدارة المدرسية أبعاداً أخلاقية.

#### ب - مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار (Ponnu and Tennakoon, 2009, p. 21). وهذا يعني أن القادة الأخلاقيين هم الذين يعدون نموذجاً للتصرف الذي يعتبره التابعون صحيحاً، فتجدهم يتمتعون بالنزاهة، والجدارة بالثقة، والعدالة، والاهتمام بالعاملين، مما يجعل القائد أنموذجاً يمكن الوثوق به، كما أن القائد الأخلاقي ليس فقط الذي يعطي اهتماماً للأخلاق، ولكن أيضاً يمنح العاملين حق التعبير عن آرائهم ويؤسس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي المناسب،

ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين.

ويُعد توافر السلوك الأخلاقي مكونًا رئيسًا للقيادة؛ فقد أشار مورجان ( Morgan, 203 p, 1993) إلى أن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.

والقائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، والنزاهة، والعدالة. والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرًا، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات (هاوس، 2006م، ص 342).

والقيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم مستخدمًا في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانًا صالحًا نافعا لمجتمعه ووطنه (عثمان، 2008م، ص 250).

وتشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المدرسة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إنكاء روح التفاؤل والتحدي (Davies and Ellison, 2005, p. 22).

وقد أكد إغبارية (2005م) على المعاني الأخلاقية في استنباطه مجموعة مبادئ إدارية تربوية من صحيح البخاري، إذ أشار إلى أربعة عشر مبدأ إداريًا تربويًا متضمنة في أحاديث الرسول ﷺ منها الوضوح في التعليمات، واختيار الأصلح، والمشاركة في المسؤوليات، والقدوة الحسنة، والعلاقات الإنسانية، والعدل والمساواة، والمساءلة، والشورى، وأكد طاهر (2007م) أيضًا على هذه المعاني في أنموذجه القيادي التربوي الإسلامي مبينًا أن تطبيقات دعوة الأنبياء وشرع الله الحكيم تضمنت الحياء، والتقوى، والتعفف، والاستقامة، والإخلاص، والمراقبة، والأمانة، والتعاون، والمساواة والعدل، والاعتدال، والوفاء، والصبر، والحلم، والقدوة، والتضحية، والتبصر، والتواصي بالحق والصبر (في عابدين وآخرين، 2012م، ص 332).



إن التزايد المستمر في السنوات الأخيرة للمطالبة بضرورة اعتبار القيم والأخلاق مكونًا أساسيًا من مكونات القيادة والإدارة تبعه زيادة في الاهتمام برؤية المؤسسة ورسالتها باعتبارهما تربطان فيما بين الأبعاد القيمية والمهنية للمنظمة، كذلك فقد زاد الاهتمام بثقافة المؤسسة؛ ونتج عن هذا الاهتمام ولادة مفهوم القيادة الأخلاقية.

وتُعد القيادة الأخلاقية نمطًا قياديًا يركز إلى أخلاقيات القادة، وفيه نرى أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة. وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييرًا اجتماعيًا يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين (السعود، 2013م، ص 22).

وتعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكًا أصيلًا في ممارساته الإدارية؛ حيث إن أهمية أخلاقيات الإدارة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه سلوك القائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين.

والقيادة الأخلاقية مرتبطة بمهنة القائد أو مدير المدرسة أكثر من ارتباطها بالسلوك العام، وتشير إلى مجموعة من القواعد والضوابط التي يلتزم بها المدير حفاظًا على مهنة الإدارة المدرسية، ورفعًا لشأنها (عابدين، 2001م، ص 245). ويجب أن يتمسك القائد بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة (Karakose and Kocabas, 2009, p. 505).

وأشار دافت (Daft, 2004, p. 380) إلى أن العاملين يتعلمون القيم، والمعتقدات، والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. ويؤكد بونو وتيناكو (Ponnu and Tennako, 2009, p. 22) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليًا عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقيًا.

وعلى القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لعمل مؤسسته من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي المؤسسة التي يعمل بها وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: أن يتجنب أذى الآخرين ويحترم حقوقهم، ولا يكون مخادعًا أو كاذبًا وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطبق القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين ويساعدهم في تلبية احتياجاتهم، وأن يكون عادلًا؛ وأن يعزز هذه الجوانب لدى الآخرين. وتُعد القيادة من منظور تنظيمي عملية تأثير للإدارة المدرسية في المعلمين والطلبة والمدرسة بشكل

عام، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم، ويتطلب ذلك أن يكون المديرون قادة أخلاقيين يظهرون أنموذجاً وقدوة والتزاماً بالسلوك الأخلاقي ليسهل على المعلمين والطلبة تبني القيم الأخلاقية (Karakose, 2007, p. 465).

ويرتبط نجاح المدرسة بكيفية إدارة المدير لها، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، إذ إنه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين. ويتطلب ذلك أن يتحلى مدير المدرسة بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، وأن تنسجم ممارساته مع الأسس الإدارية العقلانية السليمة، ومع الفلسفة التربوية القويمة. ونظراً لأن قيادة المدير لها آثارها في المعلمين والطلبة والمجتمع فإنه مطالب بتحويل القيم الأخلاقية الداخلية في وجدانه وتفكيره لتنعكس على سلوكه الذي يظهر على شكل الالتزام بالصدق، والأمانة، والعدل، والحرص، وغيرها من الممارسات الأخلاقية. والقيادة في الإدارة المدرسية تعمل على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير؛ وقد يكون هذا التأثير إما بالتبني وقبول الاتباع للمدير قائداً أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

ومدير المدرسة القائد يعمل وفقاً لمعايير الجماعة، منكرًا لذاته ومخلصاً ومتفانيًا في عمله، ومظهرًا الحماسة والمبادأة والإيجابية واتساع الأفق، ويحسن التصرف في المواقف المختلفة، كما أن المدير القائد يستخدم وقته بكفاءة، ويحترم ذاته وغيره، ويتصف بالالتزان العاطفي، والنضج العقلي والتحليل المنطقي، ولديه صبر وقوة تحمل، ويظهر التسامح ويقبل الأعذار ويعترف بخطئه، وعلى الرغم من اختلاف المديرين في أنماطهم القيادية، إلا أنهم يتحملون مسؤولية ممارسة سلطتهم بطريقة أخلاقية لضمان فاعليتهم (عابدين وآخرون، 2012م، ص 330).

وهناك اتفاق بين عدد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية على تأكيد وضع القيم الأخلاقية كجزء تكاملي في إدارة المدرسة لا يمكن إغفاله عند تحقيق التميز الأكاديمي فضلاً عن الاستناد إلى المبادئ الأخلاقية التي ترشد العاملين في مجال الإدارة المدرسية، وتوضح مسؤولية المعلمين في تحملهم لمهام تنمية القواعد الأخلاقية وتنفيذها في المدرسة (علي، 1997م، ص 20). وفي مجال الإدارة المدرسية، فإن القيادة الأخلاقية تتمثل في مدير المدرسة عندما يكون قدوة وأنموذجاً لجميع العاملين والطلبة، ويتعامل معهم بخلق حسن، وتكون المصلحة العامة في المدرسة فوق كل اعتبار، وأن يراعي العدالة التنظيمية، ويحرص على بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية.

ويستمتع المدير الأخلاقي إلى المعلمين ويحترم آراءهم، ويتسم بالجدية والإخلاص في العمل، ويعدل في تقويم المعلمين والتلاميذ، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين، ويحرص على تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين، ولديه اتجاهات إنسانية نحو التلاميذ (يحيى، 2010م، ص 29).

### ج- أهمية القيادة الأخلاقية:

إن تبني القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس بات أمراً ضرورياً، فالمدرسة هي مؤسسة أخلاقية تسعى لتشكيل شخصيات الطلبة ورعاية نموهم وفق المعايير الأخلاقية التي يرتضيها الدين وعُرف المجتمع، وعلى مدير المدرسة في هذا السياق أن يمارس سلطته بطريقة أخلاقية وهي في الحقيقة تمثل جوهر سلطته، والالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى انخفاض الممارسات غير العادلة، ويوفر الفرص المتكافئة أمام الأفراد، ويسند الأعمال للأكثر علماً وكفاءة، كما أنه يوجه الموارد لما هو أكثر نفعاً، ويؤدي إلى زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسساتهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة.

ويرى فولمر (Fulmer, 2004, p. 312) أن القيادة الأخلاقية تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة، فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، لما يجذبه من أمن ومصلحة وعدل في ظلها. ويشير إيزلي (Easly, 2008, p. 30) إلى أن العلاقات المدرسية المبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم، وإضافة نكهة إيجابية لها.

ومن جانبه أشار براون (Brown, 2007, p. 144) إلى هذا المعنى مبيناً أنه لا بد أن يتصف القادة الأخلاقيون بالاستقامة، والإخلاص، والعدل، وأن يكونوا جديرين بالثقة، إضافة إلى إظهار الاهتمام بالرعية، وإظهار الالتزام بالأخلاق في حياتهم المهنية والشخصية.

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية: (سكجها، 2015م، ص ص 25-26 )

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة (الشخصية)، وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.
- اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.

- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.
- دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.
- زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالم المنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.
- توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.
- التقليل من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية، والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.

يتضح مما سبق أن أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تنبع من كون الإدارة المدرسية تتعامل مع الفرد في مراحل حياته الأولى، وتحاول تشكيل شخصيته بطريقة سليمة وإيجابية تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ في نفسه القيم السامية، والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، ويمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وحيث إن المدير يتأثر مركز المسؤولية في مدرسته، فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها؛ ومن هنا كانت القيادة الأخلاقية ضرورة لا بد لمدير المدرسة من ممارسة مبادئها وضوابطها؛ وعليه كان لا بد من وجود إطار أخلاقي لمدير المدرسة.

#### د - الإطار الأخلاقي لمدير المدرسة:

تتحدد طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة من جهة والمعلم من جهة أخرى من خلال مستوى فهم المدير لدوره كقائد أخلاقي، وكذلك من خلال إدراكه لأهمية هذا النمط في قيادته لمدرسته. فالقائد الذي يؤمن بأهمية القيادة الأخلاقية وتمثلها في سلوكه هو من يساهم في رفع الروح المعنوية لمعلميه وزيادة دافعيتهم وإضفاء روح المحبة والانسجام والتعاون والعمل الفريقي على العلاقة بينهم وبين قائدهم من جهة وبينهم وبين بعضهم من جهة أخرى؛ في حين أن المدير الذي يحصر العلاقة بينه وبين معلميه في تنفيذ التعليمات والأنظمة والقوانين فقط متجاهلاً العلاقات الإنسانية وحاجات معلميه هو نفسه المدير الذي يحطم معنوياتهم ويئد الإبداع في نفوسهم ويقلل من مستوى انتمائهم وحبهم لمدرستهم.

ويستند العمل الإداري المدرسي إلى أسس أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير والمعلم، وعلى مدير المدرسة أن يعمل ضمن إطار أخلاقي مراعيًا فيه عدة أمور من أهمها:

- المحافظة على مبدأ الاحترام المتبادل، وحرية إبداء الرأي حيث إن المدير الأخلاقي هو من يمارس القيادة بروح إنسانية، وينسق جهود العاملين، ويفوض لهم الصلاحيات، ويفتح قنوات للاتصال والتواصل والمناقشة، ويسعى لإقناع الآخرين دون أن يتعصب لرأيه.
- بناء علاقات قوية مع العاملين ومع المجتمع المحلي من خلال ما يتسم به من مصداقية، وموضوعية، والتزام، وعدالة، وحرص على دعم العاملين وإبراز قدراتهم.
- تحسين وتطوير الكفايات التعليمية مهنيًا من خلال إتاحة الفرص للتنمية المهنية لجميع العاملين معه وتقديم الدعم اللازم لذلك.
- رفع الروح المعنوية للعاملين واستثارة دافعتهم من خلال تقديم الدعم والتعزيز المادي والمعنوي لديهم والثناء على إنجازاتهم المميزة.
- تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال إلهامهم وتفجير الطاقات الكامنة لديهم (عايش، 2009م، ص 165).

وتعد هذه الأسس ركائز مهمة لضبط العلاقة بين المدير والعاملين معه، وعلى وجه الخصوص المعلمون لما لهم من تأثير كبير ودور أساسي في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة وللجهاز التعليمي بشكل عام.

#### هـ - السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المدرسة:

يُعدُّ العمل في الجهاز التربوي والتعليمي من أشرف المهن وأكثرها سموًا ورفعةً، فهو العمل الذي ينتج العقول المبدعة والأنفس المهذبة وعلى عاتق العاملين فيه تقع مسؤولية إعداد الجيل القويم، لذا فقد بات الاهتمام بالمدرسة وبالعاملين فيها أمرًا ضروريًا وملحًا، وبناءً على ذلك فقد طورت الجمعية الأمريكية لمدير المدرسة (AASA) سياسات تحكم السلوك الأخلاقي المهني الذي يفترض أن يلتزم به مدير المدرسة، سعيًا لضمان تحقيق سلوك نوعي يعكس كرامة وشرف المهنة ويدعم تميز القيادة الإدارية للسلوكيات الفاعلة، ومن هذه السياسات ما يأتي:

- الحرص على شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته مع الآخرين من تلاميذ ومعلمين وإدارة تربوية والمجتمع ككل، وهذا يتطلب تمسك المدير بالموضوعية والحيادية في تطبيقه للتعليمات، فعليه أن يحترم كرامة وحقوق كل الأفراد دون استثناء.

- احترام القوانين، والأنظمة، والتعليمات المعمول بها، والتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة، وانتماء حقيقي ومراعياً لمبادئ الشورى والديمقراطية والعدل، وعليه ألا يسمح لأي ضغوطات أن تؤثر على هذه المبادئ.
- الاهتمام بنموه المهني في مجال تخصصه الأكاديمي في مهنة الإدارة المدرسية بما تشتمل عليه من مضامين مفاهيمية ومهارية.
- الحرص على تزويد الأشخاص المعنيين جميعاً في بيئته بأفضل الخبرات والأفكار والبدايل التربوية الممكن توافرها.
- احترام وتقدير الثقة التي يمنحها له أولياء الأمور، وأن عليه أن يتجاوز أي ممارسات لا مهنية، والابتعاد عن كل ما من شأنه أن يؤثر على سلوكه وقراراته.
- التسامي بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية أو معنوية أو مادية تؤثر على مهنية ممارسته لمسؤولياته.
- الاهتمام بتوفير الفرص المعلوماتية الدقيقة عن مدرسته لأولياء أمور الطلاب، وكذلك للمهتمين من أفراد المجتمع المحلي بهدف حفزهم على المشاركة الفاعلة في تفعيل دور المدرسة (الطويل، 2001م، ص 26).

يتضح مما سبق أن التزام مدير المدرسة بهذه السياسات يجعل منه أنموذجاً وقوة؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين معه وعلى مدى تماسكهم، مما يترتب عليه نهوضاً بالمسيرة التعليمية. والمدير الأخلاقي هو من تسود المحبة بينه وبين العاملين معه ويمتاز عمله معهم بكونه عملاً تعاونياً يتقاسم فيه الجميع النجاح، ويقف كل واحد منهم أمام مسؤولياته، ويكتسبون روح القيادة الأخلاقية من قائدهم وبالتالي فإن المدير الأخلاقي يسهم بشكل فاعل في تشكيل قادة المستقبل الأخلاقيين. وتكمن فعالية مدير المدرسة الأخلاقي في اهتمامه بمعلميه، وسعيه لتوفير أجواء عمل مريحة لهم، وحرصه على تعزيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، مما ينعكس على سلوكهم فيظهرون ولاءً وحباً للمدرسة وانتماءً للعمل وتماسكاً فيما بينهم.

#### و- أبعاد القيادة الأخلاقية:

من خلال استعراض الباحثة لأدبيات القيادة الأخلاقية والإطار الأخلاقي لمدير المدرسة توصلت إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية توضح الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة كقائد أخلاقي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

## 1- الصفات الشخصية:

وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها القائد أو المدير الأخلاقي وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين وتزويد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

## 2- الصفات الإدارية:

وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الأخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الإبداع والتجديد؛ فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم، كما يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا والارتقاء بكفاياتهم، فنجده يكافئ المجتهدين ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.

## 3- العلاقات الإنسانية:

يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، وأولياء الأمور، والطلاب والمسؤولين، فنجده يتعامل مع معلميه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ أسرارهم ويكسب صداقتهم، ويسأل عنهم ويطمئن على أحوالهم، ويشاركهم مناسباتهم، ويتسامح مع المخطئين منهم، وهو القائد الإنسان الذي يمثل معاني الإنسانية في تعاملاته مع طلابه فيكتسب حبهم وثقتهم وتقدير آبائهم ومجتمعهم.

## 4- العمل بروح الفريق:

يحرص المدير الأخلاقي على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدراً لأرائهم وأفكارهم، ويستثمر طاقاتهم من أجل مصلحة الطلاب؛ وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم.

#### رابعاً: سلوك المواطنة التنظيمية:

### Organizational Citizenship Behavior (OCB)

#### أ- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتطوره:

تعود البدايات الأولى لظهور الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية إلى توجهات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم من خلال استيعابها لمنطلقات علم الاجتماع وعلم النفس في تحليل الظاهرة التنظيمية وتأثيرها على الروح المعنوية، والحوافز غير المادية، والمشاركة، وفاعلية التنظيم غير الرسمي (الفهداوي، 2005م، ص 397).

ويعود الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى عالم الإدارة المشهور (Chester Barnard) عام 1938م، فقد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) والحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة، وأطلق على هذا السلوك الاستعداد للتعاون (Willingness to Cooperate)، وبعد ذلك جاء عالما الاجتماع كاتس وكان (Katz & Kahn) في الفترة بين (1964، 1966م) ليستكملا جهود من سبقهما في هذا الإطار، وألفا كتاباً بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" وتضمن تحليلاً سلوكياً شاملاً للمنظمات. واعتماداً على دراسات (Barnard) كانت رؤيتهما للسلوكيات التطوعية بأنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية وتقديم المقترحات التي تسهم في بقاء المنظمة والتي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف، وهذا النمط من السلوك التلقائي يهدف إلى مساعدة الزملاء وتحسين الأداء وضمان استمرارية أي منظمة. فالأدوار الأساسية في المنظمة وحدها لا تكفي لنجاحها؛ لذلك عرف هذا النمط من السلوك بالسلوكيات الابتكارية والتلقائية (Spontaneous and Innovation Behaviors) (Harper, 2015, p. 2).

وفي سنة 1977م قام أوجان (Organ) بنشر وثيقة يهدف من خلالها إلى تفسير "العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية" حيث كان المفهوم الأكثر شيوعاً أن العامل السعيد هو المنتج، غير أن الكثير عجز عن إثبات هذه العلاقة، وأوضح أوجان (Organ) أن السبب في عدم إثبات هذه العلاقة يرجع إلى أن مصطلح الإنتاجية مفهوم كمي وقاصر؛ وفي الحقيقة هناك أداء للعمل الأساسي المنصوص عليه بالوظيفة وأعمال أخرى غير ملحوظة لا يمكن قياسها وهي ناتجة عن الأداء النوعي؛ وهذه المساهمات النوعية تتخذ أشكالاً متعددة مثل مساعدة الزملاء ومشاركتهم طرق العمل. أما سلوك المواطنة التنظيمية كمفهوم فقد ظهر لأول مرة على



يد باتمان وأورجان Bateman and Organ وذلك عام 1983م (أبو سمعان، 2015م، ص 33).

#### ب- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يرى أورجان (Organ) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية؛ ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات ويسهم في مجمله - في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة (Hasani, Boroujerdi and Sheikhesmaeli, 2013, p. 453).

وقد أطلق أورلي وكاتمان (O'Reilly & Chatman, 1986. P. 493) على هذا النمط السلوكي سلوك التأييد الاجتماعي باعتباره مجموعة من الأفعال التي لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة. وقد عرّفه إنشار وجرانت فالون، ودونالدسون (Ensher, Grant-vallone, and Donaldson, 2001, p. 75) بأنه السلوك غير الرسمي للموظف، والانخراط طوعية في مساعدة الآخرين بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ككل.

أما العامري (2003م، ص 23) فقد عرّفه بأنه التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية وغير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري في المنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة، ونجاحها واستمرار أدائها.

وعرّفه الجعيد (2004م، ص 36) بأنه مجموعة الأعمال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب أدائها رسمياً، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعرّف جاهانجير، وأكبار، وحق (Jahangir, Akbar, and Haq, 2004, p. 94) سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات تقديرية في مكان العمل، تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية للفرد، وتوصف بأنها سلوكيات تتجاوز نداء الواجب، وغير معترف بها بشكل صريح في نظام المكافآت الرسمي.

ويعرّف فيبلز (Febles, 2005) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة؛ والذي يهدف إلى تعزيز أداء

المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها Al Haysat, Al Shara'ah and Abu Rumman, (2013, P. 213).

وعرّفه زيدان (2006م، ص 580) بأنه سلوك الضمير الحي، أي الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير، أو سلوكيات الدور الإضافي الاختياري، وتتضمن تقديم المساعدة للزملاء، وللمنظمة ككل، وتحسين صورة المنظمة أمام من لا ينتمون لها، أو أمام المنظمات المنافسة، ويؤديها الفرد دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، أو يمتنع عن ممارستها دون أن يتعرض للعقاب، وأداؤها بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية.

وعرّفته الجاويش (2007م، ص 10) بأنه ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعيةً برضا نفسي غير مرغم أو مكره وبدون توقع أي مقابل مادي.

وعرّفه ين ونيهوف (Yen and Niehoff, 2008, pp. 394-395) بأنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل والتي تتضمن مساعدة الزملاء والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء شكوى أو تذمر من العمل.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة ترى الباحثة أن هذه التعريفات -في مجملها- تؤكد على الخصائص التالية لسلوك المواطنة التنظيمية.

- أنه سلوك طوعي اختياري يعتمد على مبادرة الفرد.
- أنه سلوك ذاتي نابع من داخل الفرد وخاضع لإرادته الحرة.
- أنه سلوك لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي للموظف، ولكنه يحظى بتشجيع المؤسسات لموظفيها على تبنيه.
- لا ينتظر صاحبه أي مكافآت مادية من المؤسسة، ولا يعاقب الموظف في حال عدم القيام بهذا السلوك.
- أنه سلوك يسهم في تحسين أداء المؤسسة وتنمية فعاليتها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الاستراتيجية.

وبناء على ذلك فإن الباحثة تعرّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه أعمال إضافية تطوعية غير منصوص عليها في التوصيف الوظيفي للموظف يؤديها باختياره وبدافع ذاتي

هادفًا من وراء ذلك مساعدة الآخرين وتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التي ينتمي إليها دون انتظار حوافز أو مكافآت مادية من المسؤولين.

### ج- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات والأفراد على حد سواء، وتتبع أهمية هذا السلوك من كونه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛ ويحافظ على تماسكها وقوتها ويمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الجوانب الآتية: (زعر، 2016م، ص 27)، (أبو سمعان، 2015م، ص ص 48-49)، (السعود وسلطان، 2008م، ص 37)، (الزهراني، 2007م، ص ص 31-32)، (Bowler, 2006, p. 260)

1. تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررًا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
2. زيادة مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
3. تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيًا.
4. زيادة مستوى الرضا عن العمل وتعزيز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
5. إتاحة الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له.
6. توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المتميز.
7. تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية.
8. خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية.
9. تقليل نسبة التسرب الوظيفي وخفض معدل دوران العمل.
10. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.
11. خفض حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.

12. خفض نطاق الإشراف والرقابة؛ لأن هذا السلوك يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه إنجاز الأعمال في المؤسسة.
13. تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
14. تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، وتوجيهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية مما يؤدي إلى زيادة جودة وكمية العمل المنجز.
15. خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية.
16. تكوين صورة إيجابية لدى المديرين عن العاملين ومدى التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة فرص الترقية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
17. زيادة الاستقرار في المؤسسة وتمكينها من التأقلم مع المتغيرات البيئية.

#### د - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت التصنيفات الخاصة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فبعد أن قدّم باتمان وأورجان (Bateman and Organ) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في العام 1983م، قام الباحثون بتحديد هذا المفهوم من خلال مقياس مكون من ثلاثين فقرة تم تحليلها وتبين وجود ارتباط بينها، تلا ذلك دراسة سميث وأورجان ونير (Smith, Organ and Near, 1983) التي تم خلالها تحليل هذه الفقرات واختصارها إلى (16) فقرة موزعة على بعدين: الإيثار والالتزام العام (ويسمى أيضاً وعي الضمير)، وبعد ذلك طور أورجان Organ نموذجاً لسلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد هي: الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري. وبعد ذلك توالى الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (Dash and Pradha, 2014, p. 19).

وبعد استعراض الباحثة للعديد من الدراسات المتعلقة بأبعاد المواطنة التنظيمية وجدت أن هناك اتجاهين حول هذه الأبعاد:

**الاتجاه الأول:** يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بعدين أساسيين هما:

1. البعد الفردي: ويتعلق بمساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون صعوبات أو مشاكل في عملهم ويتم بشكل اختياري طوعي.

2. البعد المنظمي: ويتعلق بالسلوك الطوعي الموجه نحو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها دون أن يُعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي.

**الاتجاه الثاني:** يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن أكثر من بعدين.

والجدول رقم (2.1) يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق مجموعة من الدراسات عبر فترات زمنية مختلفة (أبو سمعان، 2015م، ص ص 44-45)، (صرصور، 2015م، ص 22)، وجاهانجير، وأكبار، وحق (Jahangir, Akbar, and Haq, 2004, p. 79)

**جدول (2.1): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين**

| م   | الباحث                       | عدد الأبعاد | السنة | أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية                                |
|-----|------------------------------|-------------|-------|--|
| 1.  | Smith, Organ                 | 2           | 1983  | الإيثار والطاعة  |
| 2.  | Van Dyno, Graham             | 3           | 1986  | الإذعان، المشاركة، الولاء                                    |
| 3.  | Williams                     | 2           | 1988  | البعد الفردي، البعد المنظمي                                  |
| 4.  | Organ                        | 5           | 1988  | الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري |
| 5.  | Frah, Podsakoffk Organ       | 2           | 1990  | الإيثار، الالتزام العام (وعي الضمير)                         |
| 6.  | William, Anderson            | 2           | 1991  | الإيثار، الالتزام العام (وعي الضمير)                         |
| 7.  | Mackenzie, Podsakoff, Fetter | 5           | 1991  | الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة.    |
| 8.  | Neihop                       | 5           | 1992  | الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة.    |
| 9.  | Moorman                      | 5           | 1993  | الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة.    |
| 10. | Konovsky, Pugh               | 5           | 1994  | الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة.    |
| 11. | Netemyer, Boels              | 5           | 1997  | الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.     |
| 12. | Chattopadhyay                | 3           | 1999  | الإيثار، الكرامة، الثقة                                      |
| 13. | Walz, Niehoff                | 3           | 2000  | المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري                     |

| م   | الباحث               | عدد الأبعاد | السنة | أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية   |
|-----|----------------------|-------------|-------|---|
| 14. | الخميس               | 5           | 2001  | الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة.             |
| 15. | العامري، حامد        | 5           | 2003  | الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة.             |
| 16. | Yen, Niehoff         | 5           | 2004  | الإيثار، الالتزام العام، التعاون، حماية الموارد، الكرم.               |
| 17. | الفهداوي             | 5           | 2005  | الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة.             |
| 18. | العطوي               | 5           | 2007  | الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة.                    |
| 19. | Yung, Chou, Pearson  | 5           | 2012  | الإيثار، وعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.         |
| 20. | Ortiz et al.         | 5           | 2014  | الإيثار، وعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.         |
| 21. | Gyekye, Haybatollahe | 3           | 2015  | الطاعة، الولاء، المشاركة الاجتماعية.                                  |
| 22. | أبو سمعان            | 5           | 2015  | الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة.         |
| 23. | صرصور                | 5           | 2015  | الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي. |
| 24. | زعر                  | 5           | 2016  | الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.         |

يتضح مما سبق أن الاتجاهين الخاصين بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية غير متناقضين باعتبار أن الأبعاد المتعددة في الاتجاه الثاني يمكن إدراجها ضمن البعدين الأساسيين باعتبار أن بعضها يخدم أهداف الأفراد والآخر يخدم أهداف المنظمة.

وفيما يلي توضيح للأبعاد الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية التي اعتمدتها الباحثة في دراستها:

### 1- الإيثار: Altruism

ويصف هذا البعد ميل الموظف نحو مساعدة زملائه طواعية في المواقف المختلفة مثل: مساعدة المعلم لزملائه في إنجاز بعض المهام الموكلة إليهم، ومساعدتهم في تجاوز بعض مشكلاتهم الشخصية، ودعمه للجهود المبذولة لتطوير العمل في المدرسة، والمساعدة في تلبية احتياجات الزملاء خارج أوقات الدوام الرسمي

### 2- وعي الضمير: Conscience

ويصف هذا البعد إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة ولأمانة وفي وقتها المناسب، والحرص دائماً على مراعاة القوانين والأنظمة، الأمر الذي يدفع الموظف إلى تعدي الحدود الدنيا المقبولة لإنجاز الأعمال والوصول إلى درجة الكمال بكل إخلاص وأمانة. ومن الأمثلة على ذلك مراعاة المعلم لمعايير العمل ومتطلباته بكل دقة، والتزامه بالأنظمة والتعليمات المدرسية حتى في غياب الرقابة الإدارية، ومبادرته لتصحيح أي خطأ فور رؤيته، وتأديته للأعمال المنوطة به بدرجة عالية من الإتقان، واستثماره لساعات العمل بفاعلية لأداء واجباته.

### 3- السلوك الحضاري: Civic Virtue

ويشير إلى شعور المعلم بالمسؤولية وتقديمه للمساهمات البناءة لتسيير أعمال المؤسسة، والسعي إلى أن يكون ذا حضور دائم في مختلف المحافل، والاطلاع على كل ما هو جديد لمواكبة التطور في مجال العمل. ومن الأمثلة على ذلك: تقديم المعلم صورة إيجابية للآخرين عن مدرسته، وتقديمه للمبادرات الخاصة بتطوير العمل، وحثه زملاءه على تقديم المصلحة العامة للعمل واستثمار أوقات العمل بفعالية.

### 4- الروح الرياضية: sportsmanship

وتتمثل في مقدرة الموظف على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية دون تذمر أو شكوى، ومن الأمثلة على هذا السلوك تجاوب المعلم مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة، وتحمل ضغط العمل والظروف الاستثنائية دون تذمر، وتقبل النصيحة بصدق، والإيمان بقدرات الآخرين وأفكارهم، والاستفادة من مقترحات الزملاء، والتسامح مع الآخرين وتجنب لومهم، والتغاضي عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل، والمبادرة بالاعتذار إذا أخطأ، واستيعاب انفعالات الآخرين.

## 5- الكياسة: Courtesy

ويعكس هذا البعد مدى مساهمة الموظف في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين. ويعكس هذا المكون أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ القرارات التي قد تؤثر في عملهم أو على الأقل إخبارهم مقدماً بتلك القرارات. وتصف الكياسة حرص الموظف على التزام اللياقة في التعامل مع الزملاء مع مراعاة مشاعرهم، والحذر من التسبب بالمشكلات أو إحداث الخلافات، ومن الأمثلة على هذا السلوك: حرص المعلم على احترام حقوق الآخرين وامتيازاتهم، والانتباه لتأثير سلوكه على الآخرين، والالتزام اللياقة في التعامل مع الزملاء في المدرسة، وتجنب إثارة المشاكل والمتاعب، واحترام خصوصية الزملاء، والتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة، والالتزام الحياد والموضوعية في الحديث مع الآخرين، والتعامل بصدق وشفافية معهم.

ومن خلال استعراض الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية تبرز أهميتها وحاجة المدرسة لها، نظراً لتأثيرها الإيجابي على أداء المدرسة وقدرتها على رعاية طلبتها وتقديم الخدمة النوعية لهم.

### هـ - العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

نظراً للأهمية التي عكسها سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء في المؤسسات فقد عكف الباحثون على دراسة هذا السلوك والأسباب التي تقف خلف ظهوره أو غيابه في المنظمات والمؤسسات، وقد خلصت العديد من الدراسات إلى جملة من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية؛ وجاءت كالتالي:

#### 1- الرضا الوظيفي:

ويقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز وأسلوب الإشراف، والزملاء والمناخ العام، وقد أكدت الدراسات على أن الرضا الوظيفي من أكبر العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وهي محدد مهم من محدداتها، ويمكن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في السلوكيات التطوعية (العامري، 2003م، ص 73). وتتفق الباحثة مع القول بأن الرضا الوظيفي هو الذي يتنبأ بوجود سلوك المواطنة التنظيمية حيث إن سلوك



المواطنة التنظيمية يأتي كترجمة للحالة الشعورية الإيجابية التي يحسها الفرد تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها وتجاه قادته وزملائه.

## 2- الالتزام التنظيمي:

يتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الموظف بالمؤسسة التي ينتمي إليها ويعمل بها ودرجة اهتمامه بأن يستمر فيها، وهو يختلف عن مفهوم الرضا الوظيفي، لأن الفرد قد يكون راضيًا عن عمله ولكنه يكره المؤسسة التي يعمل بها ويود ممارسة العمل نفسه في مؤسسة أخرى والعكس صحيح، ووفق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي على النحو التالي: (أبو جاسر، 2010م، ص ص: 21-22)

- **الالتزام الاستمراري:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة؛ لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير.
- **الالتزام العاطفي:** ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق أهدافها.
- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالتفاني في خدمة المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.

ويرى بولون (Bolton, 1997, 224) أن الالتزام التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي حين تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي يعتمد أساسًا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمؤسسة التي يعمل بها.

## 3- العدالة التنظيمية

تُعَدُّ العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعد قيمة ونمطًا اجتماعيًا والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدميرًا للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين؛ وعليه فانعدامها يترتب عليه اتباع سلوكيات ضارة بالمنظمة (هارون، 2014م، 24).

ويتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- **عدالة التوزيع:** وتعني مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوٍ لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه.

• **عدالة الإجراءات:** وتعني مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية بحقهم تعد عادلة.

• **عدالة التعاملات:** ويقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال تقييم الأداء.

وهذه الأبعاد تعمل بشكل مترابط ومتداخل، وتؤدي في النهاية إلى شعور الموظفين بالعدالة في المؤسسة، وقد أشارت أبو جاسر (2010م، ص 46) إلى أن العديد من الدراسات كشفت وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين سلوك المواطن التنظيمية، ومن هذه الدراسات دراسة العطوي (2007م)، ودراسة حواس (2003م)، ودراسة العامري (2003م)، ودراسة حامد (2003م).

وأظهرت الدراسات قدرة نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير ذلك، حيث إن ثقة المرؤوس بعدالة ممارسة رئيسه المباشر في القضايا والمسائل ذات الصلة بعمله تولد الشعور بالمسؤولية والانضباط على الرغم من مساحة السلطة والنفوذ وعوامل القوة الممنوحة للرئيس أو المدير الذي أثر احترام الموظف وإنصافه في جميع القضايا التي تمس واقعه الوظيفي، وبالتالي فإن اندفاع الموظف نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية والتي تندرج ضمن سلوكيات المواطن التنظيمية كرد فعل للشعور بالعدالة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات (القحطاني، 2014م، ص ص 29-30).

#### 4- القيادة الإدارية:

وتعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً على سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (الزهراني، 2007م، ص 38). ولا شك في أن الممارسات التطوعية وسلوكيات المواطن التنظيمية التي يقوم بها القادة والمسؤولون لها انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية، على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دائماً على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم والاهتمام بحاجتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم مستوى ثقته بمرؤوسيه لأن أفعاله تتسجم مع أقواله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية حينما تزداد الثقة برئيسه والعكس صحيح (خير، 2007م، 252).

## 5- الدوافع الذاتية:

ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط في ممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ لأنه يساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات (العامري، 2003م، 77).

## 6- الثقافة التنظيمية:

ويأتي تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة (خيرة، 2007م، ص 254).

## 7- السياسة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة النشاطات التنظيمية الداخلية والتي تهدف إلى إيجاد وتطوير وتوظيف مصادر القوة المختلفة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية تعد بمثابة القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتمثل الجانب السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف رابح وآخر خاسر.

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة

بالعمل. وهذا الوضع يتنافى مع الأسس التي يركز عليها سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث تقل الممارسات التطوعية مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرًا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام؛ وكذلك صعوبة الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطًا قويًا (العامري، 2003م، ص 78).

#### 8- العمر:

إن لعمر الموظف تأثيرًا واضحًا على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسطية، فالموظفون الأصغر سنًا يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة أسباب مختلفة أهمها السعي وراء تحقيق الذات والشعور بالإنجاز، أما كبار السن فالأمر يختلف قليلًا حيث إنه كلما زاد عمر الموظف نجده يهتم بتحقيق الانتماء الاجتماعي وبناء علاقات إنسانية ناجحة أكثر من اهتمامه بتحقيق الذات والإنجاز، من هنا يمكن القول إن العوامل الذاتية المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم (العامري، 2003م، ص 76).

#### 9- سنوات الخدمة:

لقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من أولئك الموظفين أصحاب الخدمة الطويلة، ويعزى ذلك إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه اتخاذها، وبالتالي فإنه يحددها بشكل أوسع، ولكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد أو الغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها (الخميس، 2001م، ص 44).

### خامساً: العلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة يعتمد -بدرجة كبيرة- على قيادة هذه المؤسسات، فالقائد الفعّال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في العمل بصفة عامة، وفي الروح المعنوية للعاملين بصفة خاصة، إذ إن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة والملهمة التي تدفع العاملين إلى بذل أكبر جهد ممكن والقيام بمبادرات تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

إن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها وشعور الفرد بالهوية والنفوذ والمكانة داخل مؤسسته ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، والمناخ المشجع على الإنجاز والإبداع تعد أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وزملائهم ومؤسستهم، وهذا لا يمكن توفيره بدون قيادة واعية فاعلة حريصة على استثمار كل الطاقات والإمكانات من أجل تحقيق رؤية المؤسسة وبلوغ أهدافها.

وعلى صعيد المؤسسات التربوية فإن النمط القيادي هو العامل الأساسي في نجاح هذه المنظمات التربوية لما له من دور مهم في التأثير على سلوك المعلمين وإيجاد الجو الفاعل والبيئة المناسبة لإنجاح العملية التربوية، فالقيادة سلوك يؤثر على العاملين ويجعلهم ينقادون للقائد التربوي عن قناعة لما يتمتع به من قدرة على التصرف وحسن الإدارة.

وقد تطرّق العديد من الباحثين لدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أظهرت دراسة المعاني (2013م)، ودراسة إرشاد، وهاشمي (Irshad and Hashmi, 2014) ودراسة آفسي (Avci, 2016)، ودراسة لين، وسيو (Lin & Hsiao, 2014) الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة كايا (Kaya, 2015) فقد أشارت إلى أن العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة موجبة، وأشارت دراسة ماهيمبي وانجلبرخت (Mahembe and Engelbrecht, 2014) إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة بوستانسي (Bostanci, 2013) فقد أشارت إلى العلاقة الموجبة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما أظهرت دراسة جاريكي ومحمودي (Gharriki and Mahmoodi, 2015) أن هناك علاقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما أظهرت دراسة كيلنك (Kilinc, 2014) العلاقة الموجبة بين القيادة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية فقد توصلت دراسة هومي ولار ( Humme and Laar, 2008)، ودراسة كوينسون (Quenson, 2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أوضحت دراسة سينيورت ودنك ( Senyurt and Dinc, 2015) وجود علاقة قوية وتأثير كبير للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك. كما أكدت دراسة العرايضة (2012م) وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال استعراض الإطار النظري للدراسة تبين للباحثة وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه القائد في المؤسسة وسلوك المواطنة التنظيمية، وبسبب الأهمية الكبيرة لسلوك المواطنة التنظيمية فإنه من الضروري تحديد الأنماط القيادية التي تؤثر في إيجاد وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين من أجل العمل على إيجاد هذه الأنماط القيادية وتعزيزها لدى القادة في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة. فإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية مطلبًا مهمًا للمنظمات والمؤسسات على اختلافها فإن المؤسسات التعليمية أولى هذه المؤسسات بتوافر هذا السلوك وانتشاره بين أفرادها. والمعلم على وجه الخصوص يُعد أولى العاملين بتمثل هذا السلوك في تصرفاته لسد النقص في الموارد المالية وتحقيق الجودة في الخدمات التعليمية التي تقدم للطلاب وتطوير قدرات المدرسة الأكاديمية من خلال ما يقوم به المعلمون من جهد تطوعي يتعدى الجهد الروتيني الرسمي إلى الجهد الإنتاجي واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لديهم.

وقد أصبحت القيادة الأخلاقية من أبرز الأنماط القيادية التي يُقر الجميع بفعاليتها وقدرتها على التأثير في قيم العاملين، فمدير المدرسة الذي يتصف بأنه قائد أخلاقي ويتحرى الصدق والنزاهة والالتزام، ويعكس إحساسه بمعلميه واهتمامه بهم وسعيه لتطويرهم وتقديم الدعم لهم على الصعيد المهني والاجتماعي، ويشجعهم على الإبداع ويرعى ذلك بتوفيره جميع الإمكانيات اللازمة، ويسعى أيضًا لتطوير العلاقات الإنسانية مع معلميه هو القائد الذي يستطيع أن يحدث تغييرًا اجتماعيًا يلبي الحاجات الحقيقية للمعلمين، وهو القائد الذي يتعلم منه المعلمون القيم ويعكسونها في تصرفاتهم بما يجسد سلوكيات راسخة ومتأصلة من التعاون والإيثار والمبادرة وحب المدرسة والسعي لتحقيق أهدافها منكرين ذواتهم في سبل تحقيق ذلك، وبالتالي ترى الباحثة أن القائد الأخلاقي هو من يفجر لدى معلميه الدافع لتبني سلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعاده ليصبح سلوكًا أصيلاً لديهم.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

تمكن الباحث في حدود اطلاعها ومراجعتها للدراسات وللابحاث ذات العلاقة بموضوع بحثها من الوقوف على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، وقد قسمتها الباحثة إلى محورين، وتم عرض كل دراسة من خلال ذكر عنوان الدراسة، ومكان تطبيقها، وأهدافها، ومنهج البحث العلمي المستخدم، وعينة الدراسة، وأدواتها، وأهم النتائج، مع مراعاة الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

#### أولاً- الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

1. دراسة سينيورت ودينك (Senyurt and Dinc, 2015) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة على معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك" (البوسنة والهرسك).

#### **The Relationship among Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: a study of Private Primary and High School Teachers in Bosna and Herzegovina**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الارتباطي). وتكونت أداة الدراسة من مقياسين: الأول استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتتكون من (16) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: الكياسة، والالتزام، والإيثار؛ أما الأداة الثانية فكانت استبانة القيادة الأخلاقية وتتكون من (10) فقرات في مجال واحد. وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة يعملون في (4) مدارس خاصة بالعاصمة سراييفو (مدرستين ابتدائيتين ومدرستين عليا) وقد أعيد للباحثين (80) استبانة كانت صالحة للتحليل. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وكل مجال من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، الالتزام، الإيثار).



## 2. دراسة أبو علبة، نور (2015م) بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين" (غزة).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستعينة باستبيانين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة: الأولى استبانة القيادة الأخلاقية وتتكون من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: العلاقات الشخصية، والعمل الإداري والفني، والعمل الفرقي الجماعي، والحس الإنساني في المعاملات، والثانية استبانة الولاء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (336) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كانت عالية وبوزن نسبي (84.7%).
- جاء مجال (سمات العمل الإداري والفني) في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية، يليه مجال (الحس الإنساني في المعاملات)، ثم مجال (سمات العلاقات الشخصية)، وأخيرًا مجال (العمل الفرقي الجماعي).
- درجة تقدير المعلمين لمستوى ولأئهم التنظيمي كانت عالية جدًا وبوزن نسبي (87.4%).
- وجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية ودرجة الولاء التنظيمي عند المعلمين.

## 3. دراسة إسماعيل وداود (Ismail and Daud, 2014) بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المدارس" (ماليزيا).

### **Influence of ethical leadership towards organizational commitment in schools.**

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المدارس. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان الطريقة المسحية لجمع المعلومات من معلمي المدارس الثانوية في ولاية Kedah بماليزيا. وتكونت عينة الدراسة من (324) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع المعلمين الذين قضوا في الخدمة عامين على الأقل. وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين الأولى هي استبانة القيادة الأخلاقية في العمل التي طورها

كالشوفين وآخرون (Kalshoven et al, 2011) وتتكون من (28) فقرة موزعة على سبعة أبعاد هي: توجيه الأفراد، والعدالة، ومشاركة السلطة، والاهتمام من أجل الاستمرارية، والتوجيه الأخلاقي، وتوضيح الدور، والنزاهة. والثانية هي استبانة الالتزام التنظيمي التي أعدها ماير وآلين (Meyer and Allen, 2004) وتتكون من (18) فقرة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تلعب القيادة الأخلاقية دورًا مهمًا في تحسين الالتزام التنظيمي في المدارس.
- الاهتمام بالأشخاص والتوجيه الأخلاقي هما بعدا القيادة الأخلاقية الأكثر أثرًا في الالتزام التنظيمي.

#### 4. دراسة كايا وأوزموسل (Kaya & Ozmusul, 2014) بعنوان: "أثر أنماط القيادة (التشاركية، الأخلاقية، التحويلية، الأصيلة، التبادلية، الخادمة) لمديري المدارس على الإبداع التنظيمي" (تركيا).

#### **The Impact of Shared, Ethical, Transformational, Authentic, Transactional and Servant Leadership on Organizational Creativity.**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنماط القيادة (التشاركية، الأخلاقية، التحويلية، الأصيلة، التبادلية، الخادمة) لمديري المدارس على الإبداع التنظيمي (من وجهة نظر طلاب الماجستير) في ثلاث جامعات تركية، وتكونت عينة الدراسة من (256) طالب ماجستير يدرسون في أقسام الإدارة التربوية والإشراف والتخطيط والاقتصاديات في ثلاث جامعات تركية، بحيث كان من ضمنهم (92) من العاملين في المدارس الابتدائية و(91) من العاملين في المرحلة الثانوية الدنيا، و(63) من العاملين في المرحلة الثانوية العليا. وتكونت أدوات الدراسة من عدة استبانات لقياس أنماط القيادة المختلفة للمديرين بالإضافة إلى استبانة الإبداع التنظيمي والتي تكونت من ثلاثة أبعاد (الفردية، الإدارية، الاجتماعية). وكان من أهم نتائج الدراسة:

- الأنماط الستة للقيادة فسرت تقريبًا (44%) من التباين الخاص بالإبداع التنظيمي، (71%) من التباين في البعد الإداري للإبداع التنظيمي، (36%) من التباين في البعد الاجتماعي للإبداع التنظيمي.
- يوجد ارتباط متوسط (أقرب إلى المرتفع) ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وأنماط القيادة الستة مجتمعة.
- يوجد ارتباط متوسط (أقرب إلى المرتفع) بين البعد الاجتماعي للإبداع التنظيمي وأنماط القيادة الستة مجتمعة.
- يوجد ارتباط مرتفع بين البعد الإداري للإبداع التنظيمي وأنماط القيادة مجتمعة.

5. دراسة نجاد (Nejad, 2014) بعنوان: "اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم" (إيران).

#### **To Investigate the Relationship Between Ethical Leadership and Teacher Empowerment.**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم، وكذلك التنبؤ بتمكين المعلم استنادًا إلى القيادة الأخلاقية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث طريقة الارتباط المتبادل، وتكون مجتمع الدراسة من كل معلمي المدارس الثانوية في مدينة مشهد الإيرانية، بينما تكونت عينة الدراسة من (248) معلمًا تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، واستخدم الباحث أداتين لجمع البيانات: الأولى من إعداد الباحث وهي استبانة لقياس القيادة الأخلاقية وتتكون من (41) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: الأمانة، والأنشطة المنظمة وفق معايير أخلاقية واضحة، والثقة والقناعة، والجهود لتطوير الموظفين، وحرية التعبير، والأداة الثانية هي استبانة مقننة تتكون من (20) فقرة لقياس تمكين المعلم. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم.
- يمكن التنبؤ بتمكين المعلم من خلال كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية.
- وبناء على ذلك تم اقتراح بعض النماذج للتنبؤ بتمكين المعلم.

6. دراسة بوهونجتونج وسورات وسوتيبان ( Poohongthong, Surat and Sutipan, 2014) بعنوان: "دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوازن بين الحياة - العمل والتطبيع الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في شمال تايلاند" (تايلاند).

#### **A study on the Relationship Between Ethical Leadership, work-life Balance, Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand.**

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوازن بين الحياة - العمل، والتطبيع الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت هذه المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون منهج البحث الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلمًا يعملون في مدارس شمال تايلاند بحيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية، وتكونت أدوات الدراسة من أربعة مقاييس لقياس المتغيرات الأربعة: القيادة الأخلاقية، التوازن بين الحياة والعمل، التطبيع الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية. ويتكون مقياس القيادة الأخلاقية من ثلاثة مجالات: دور القيادة الأخلاقية، والإدارة الأخلاقية، والسلوكيات الأخلاقية. أما مقياس سلوك المواطنة التنظيمية فيتكون من خمسة مجالات: الإيثار، والكماسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعًا.
- وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية بين كل من التوازن بين الحياة والعمل، التطبيع الاجتماعي التنظيمي من جهة وبين سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.
- المتغيرات الثلاثة مجتمعة: القيادة الأخلاقية، والتوازن بين الحياة والعمل، والتطبيع الاجتماعي التنظيمي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بنسبة (14.3%).
- التطبيع الاجتماعي التنظيمي فقط له تأثير موجب ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ممارسة القيادة الأخلاقية يمكن أن تساعد في تقوية التطبيع الاجتماعي التنظيمي والفضيلة.
- ممارسة التطبيع الاجتماعي التنظيمي بطريقة أخلاقية تعزز المواطنة الجيدة وفعالية العمل في المؤسسة.

#### 7. دراسة العتيبي (2013م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت" (الكويت).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت. وتضمنت أدوات الدراسة استبانتيْن: الأولى استبانة القيادة الأخلاقية وتتكون من (39) فقرة في محور واحد والثانية استبانة القيم التنظيمية، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة لصالح (أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيم التنظيمية وفقاً لمتغيري الدراسة (الجنس والخبرة).
- وجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية.

#### 8. دراسة الهندي (2013م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم" (غزة).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أدوات الدراسة من استبانتيين: الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وتتكون من (41) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الخصائص الشخصية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية. والثانية لقياس درجة تمكين معلمهم وتتكون من (60) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من (5303) معلماً ومعلمة بينما تكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة بوزن نسبي (83.37%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بصفة عامة وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بصفة عامة ولكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الجنس ماعدا مجال "العمل بروح الفريق" حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح شرق غزة.
- وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم.

#### 9. دراسة عابدين وآخرين (2012م) بعنوان: "درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس" (القدس).

هدفت الدراسة تعرف تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية. وتضمنت الاستبانة (52) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: العاملون، والطلبة، وأولياء الأمور. وتكونت عينة الدراسة من (339) معلمًا ومعلمة من مدارس القدس الحكومية؛ وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين وفقًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين وفقًا لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يعمل بها المعلم.

#### 10. دراسة العرايضة (2012م) بعنوان: "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" (الأردن)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج المسحي الارتباطي مستعينة بأداتين لجمع المعلومات: الأولى استبانة القيادة الأخلاقية وتكونت من أربعة مجالات: الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية والثانية استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتتكون من خمسة مجالات: الإيثار، والكياسة، والامتثال، والروح الرياضية، وسلوك المواطنة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (3764)

معلمًا ومعلمة، بينما تكونت عينة الدراسة من (351) معلمًا ومعلمة بنسبة (9%) من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطًا من وجهة نظر المعلمين.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

#### 11. دراسة الشريفي والتنج (2011م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين" (الإمارات).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من استبانتيين: الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وتتكون من (39) فقرة في محور واحد والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين وتتكون من (75) فقرة موزعة على ستة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من (610) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم.

#### 12. دراسة فنغ (Feng, 2011) بعنوان: "التوجهات الأخلاقية للقيادات المدرسية في تايوان" (تايوان).

##### A study on school leader's ethical orientations in Taiwan.

هدفت الدراسة التعرف إلى التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينًا في جمع البيانات باستبانة التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (573) قائد مدرسة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكرارًا لدى قادة المدارس.
- التباين في التوجهات الأخلاقية لدى قادة المدارس يعتمد على الجنس، والعمر، والخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

13. دراسة يحيى (2010) بعنوان: "درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم" (الضفة الغربية).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بالضفة الغربية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي مستعينة باستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (1349) معلم ومعلمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم عالية جدًا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الخبرة لصالح الفئة (أقل من 6 سنوات)، ولمتغير المديرية.

14. دراسة الحبسية (2009) بعنوان: "واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي (الصفوف 5-10) بسلطنة عمان" (عُمان).

هدفت الدراسة التعرف إلى الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (الصفوف 5-10) بسلطنة عمان في ضوء تلك الأسس. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مستعينة باستبانة مكونة من (60) فقرة تمثل مكونات القيادة الأخلاقية وموزعة على أربعة محاور: الهدف، والمعرفة، والسلطة، والثقة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تضمنت (414) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من محافظات سلطنة عمان؛ وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة تقدير المعلمين لممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية.



■ جاءت درجة تقدير المعلمين لمجالات القيادة الأخلاقية عند مديريهم وفق الترتيب الآتي: (المعرفة، السلطة، الثقة، الهدف).

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المنطقة التعليمية، النوع، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

15. دراسة الهدبان (2009م) بعنوان: "درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى" (الأردن).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية المهنية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمهم. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (203) من المديرين والمديرات بالإضافة إلى (812) معلم ومعلمة، بواقع (4) معلمين من كل مدرسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

■ درجة التزام مديري المدارس الأساسية بمديريات تربية عمان الكبرى بأخلاقيات المهنة كان مرتفعاً في جميع مجالات الاستبانة.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المديرين بأخلاقيات المهنة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

16. دراسة بورز (Bowers, 2009) بعنوان: "الارتباط بين سلوك القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية كما يدركها المعلمون" (أمريكا).

#### **Connection between ethical leadership behavior and collective efficacy as perceived by teachers.**

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين؛ كما بحثت الدراسة أوجه الصلة بين خصائص المعلمين وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (209) من المعلمين الذين تلقوا مقررات تربوية تأهيلية كدراسات عليا في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في أمريكا، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الملاحظة هي أداة جمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين.
- وجود عوامل تؤثر في الكفاءة الجماعية من أهمها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة (عامة، خاصة).

#### 17. دراسة أبو طيخ (2008م) بعنوان: "مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" (غزة).

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (235) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة (15 %) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (1593) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الدنيا.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم كانت عالية في جميع المجالات.
- جاء ترتيب التزام المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم وفق مجالات الاستبانة على النحو الآتي: (أخلاقيات المدير تجاه الطلبة (84.14 %)، أخلاقيات المدير تجاه المعلمين (83.14 %)، أخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية (82.68 %)، أخلاقيات المدير تجاه المجتمع (82.58 %)، أخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية (88.7 %).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى التزام المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### 18. دراسة كاركوز (Karakose, 2007) بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس العليا في تركيا من وجهة نظر المعلمين" (تركيا).

#### High school teacher's perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس العليا بتركيا للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً بمقياس القيادة الأخلاقية ليلماز (2006م) والذي يتكون من أربعة مجالات: أخلاقيات التواصل،

والمناخ الأخلاقي، وأخلاقيات اتخاذ القرار، وأخلاقيات السلوك. وتكونت عينة الدراسة من (416) معلمًا ومعلمة من مدارس أنقرة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كانت بدرجة عالية جدًا فيما يخص بعد (أخلاقيات التواصل)، وبدرجة متوسطة فيما يخص بعد (المناخ الأخلاقي)، وبعد (أخلاقيات اتخاذ القرار)، وبدرجة ضعيفة فيما يخص بعد (أخلاقيات السلوك).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية لصالح الذكور، ولصالح خريجي الكليات مقارنة بخريجي الدراسات العليا.
19. دراسة أحمد (2006م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" (الأردن).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ومن أجل هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة استخدمها الباحث في جمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (396) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عمان بنسبة (22%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة المديرين لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.7).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمجال أخلاقيات المدير الشخصية والتزامه الإسلامي وفقًا لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

## ثانياً – الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

1. دراسة خلف الله (2016م) بعنوان: "الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم" (غزة).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس لمهارات الذكاء الانفعالي ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين متوسط تقديرات المديرين لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً بمقياسين: الأول مقياس الذكاء الانفعالي ويتكون من (58) فقرة موزعة على خمسة مجالات، والثاني مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من (31) فقرة في مجال واحد. وتكونت عينة الدراسة من (83) مدير ومديرة من المدارس الأساسية الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية في خان يونس. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارات الذكاء الانفعالي جاءت بنسبة مئوية (61%) وهي نسبة متوسطة.
- درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بنسبة (54%) وهي نسبة متوسطة.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة المديرين لمهارات الذكاء الانفعالي وممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

2. دراسة آفسي (Avcı, 2016) بعنوان: "أثر أنماط القيادة لمديري المدارس على سلوك المواطنة التنظيمية" (تركيا).

### Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) لدى مديري المدارس وبين سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (4785) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة في مقاطعة كاديكوي Kadikoy في إسطنبول بتركيا، بينما تكونت عينة الدراسة من (1723) معلماً ومعلمة منهم (496) معلمة، و(1227) معلماً،

وتكونت أدوات الدراسة من مقياسين: الأول هو مقياس نمط القيادة لدى مديري المدارس والثاني مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من خمسة مجالات: الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري حيث تم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال شبكة الإنترنت وبرنامج (SMIS).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.
  - درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة.
  - يوجد علاقة ارتباطية موجبة وعالية بين ممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
  - للقيادة التحويلية أثر أكبر من القيادة التبادلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
3. دراسة كايا (Kaya, 2015) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية: بحث حول سلوك مديري المدارس" (تركيا).

### **The Relationship Between Spiritual Leadership Organizational Citizenship Behaviors: Research on School Principals' Behaviors.**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الروحية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لمديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي الكمي لعينة مكونة من (383) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من سبع مدارس من مركز مدينة سانليرفا Sanlirfa والتي يعمل بها (19617) معلماً يمثلون مجتمع الدراسة. وتكونت أدوات الدراسة من مقياسين: الأول مقياس القيادة الروحية ويتكون من (40) فقرة موزعة على تسعة مجالات، والمقياس الثاني هو مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي تم بناؤه بناء على مقياس (Organ, 1988) المتضمن خمسة مجالات، حيث تم تكييفه للبيئة التركية فأصبح يتكون من أربعة مجالات بعد ضم الإيثار والكياسة في مجال واحد بالإضافة إلى المجالات الثلاثة الأخرى: السلوك الحضاري، والروح الرياضية، ووعي الضمير، وتكون المقياس من (20) فقرة موزعة على المجالات الأربعة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الروحية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأربعة.

- العلاقة الأقوى كانت بين القيادة الروحية ومجال السلوك الحضاري، يليه مجال الإيثار، ثم الروح الرياضية، ثم وعي الضمير.

4. دراسة خازائي وخلخالي وإسلامي (Khazaei, Khalkhali and Eslame, 2014) بعنوان: "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء المعلمين في ولاية مازنداران الغربية" (إيران).

#### **Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province.**

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، وعي الضمير، سلوك المواطنة، المروءة، الاحترام) وأداء المعلمين في ولاية مازنداران الغربية بإيران. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي. وتكوّن مجتمع الدراسة من (2194) معلّمًا، بينما تكونت عينة الدراسة من (165) معلّمة، (196) معلّمًا. وتكونت أدوات الدراسة من استبانتيّن: الأولى استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتتكون من خمسة مجالات: وعي الضمير، والإيثار، وسلوك المواطنة، والكرم، والاحترام، والثانية استبانة تقييم أداء المعلمين. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وأداء المعلمين.
- كانت العلاقة الأقوى بين كل من بعدي وعي الضمير والإيثار وبين أداء المعلمين.
- أربعة من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (وعي الضمير، الإيثار، سلوك المواطنة، الاحترام) لديها قدرة على التنبؤ بأداء المعلمين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات.

5. دراسة رحمن وآخرين (Rahman et al., 2014) بعنوان: "دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين الإندونيسيين". (إندونيسيا).

#### **The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship Between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesian Teachers.**

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين الإندونيسيين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتضمنت الدراسة ثلاث أدوات: الأداة الأولى هي مقياس الكفاءة الذاتية للمعلم ويتكون من عشر فقرات، والأداة الثانية هي استبانة الرضا الوظيفي وتتكون من عشرين فقرة، أما الأداة الثالثة فهي مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من (13) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: سلوك المساعدة (5) فقرات، والروح الرياضية (4) فقرات، والسلوك الحضاري (4) فقرات. وتكونت عينة الدراسة من (339) معلماً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من (11) مدرسة دينية من جنوب سولاويسي Sulawesi بإندونيسيا، وبعد اختبار الاعتدالية تم اعتماد (208) معلمين. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات: الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي.
- يوجد للرضا الوظيفي دور وسيطي ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية.

6. دراسة ماهيمبي وانجلبرخت (Mahembe and Engelbrecht, 2014) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وفاعلية الفريق". (جنوب أفريقيا).

#### **The Relationship Between Servant Leadership Organizational Citizenship Behavior and team effectiveness.**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية، وفاعلية الفريق المدرسي في جنوب أفريقيا. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية، وتكونت عينة الدراسة من (288) معلم ومعلمة منهم

(205) معلمات و (83) معلمًا تم اختيارهم من (38) مدرسة من مدينة كاب الغربية بجنوب أفريقيا، وتكونت أدوات الدراسة من ثلاثة مقاييس: الأول هو استبانة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، والمقياس الثاني هو مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من (24) فقرة موزعة على خمسة مجالات (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، أما المقياس الثالث فهو استبانة فاعلية الفريق المدرسي وتتكون من (11) فقرة؛ وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق المدرسي.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وفاعلية الفريق المدرسي.

7. دراسة إناندي وبيوكوزكان (Inandi & Buyukozkan, 2013) بعنوان: "أثر سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية على احتراقهم النفسي" (تركيا).

#### **The Effect of Organizational Citizenship Behavior of Primary School Teachers on Their Burnout.**

هدفت الدراسة تعرف ما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية يتنبأ بمستوى احتراقهم النفسي. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من (3723) معلمًا ومعلمة من المدارس الابتدائية الحكومية، أما عينة الدراسة فتكونت من (1699) معلم ومعلمة، واستعان الباحثان بمقياسين كأدوات للدراسة: الأول هو مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من خمسة أبعاد هي: الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري، والمقياس الثاني هو مقياس الاحتراق النفسي ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي، والإجهاد الانفعالي، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة سالبة بين كل من الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وبين معدل تبلد المشاعر والإجهاد الانفعالي.
- وجود علاقة موجبة بين كل من الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وبين بعد الإنجاز الشخصي.



- أظهر تحليل الانحدار علاقة ضعيفة بين الأبعاد الخمسة مجتمعة لسلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من أبعاد الاحتراق النفسي لدى المعلمين.

8. دراسة بوستانسي (Bostanci, 2013) بعنوان: "مستوى تنبؤ سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالممارسة الناجحة للقيادة التشاركية" (تركيا).

### **The Prediction Level of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors on the Successful Practice of shared Leadership.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تنبؤ سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالممارسة الناجحة للقيادة التشاركية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (364) معلمًا من المدارس الابتدائية في مدينة زونجولداك (Zonguldac)، بينما تضمن مجتمع الدراسة (4044) معلمًا ومعلمة؛ وتكونت أدوات الدراسة من مقياسين: الأول هو مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الجماعي والثاني مقياس القيادة التشاركية؛ وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية والممارسة الناجحة للقيادة التشاركية.
- سلوك المواطنة التنظيمية يمكنه التنبؤ بممارسة القيادة التشاركية.

9. دراسة القحطاني (2013م): "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة". (السعودية)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية الأكثر شيوعًا في المدارس الثانوية بمحافظة جدة، والعلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (33) فقرة تقيس الأنماط القيادية؛ و(38) فقرة تقيس سلوك المواطنة التنظيمية موزعة على خمسة مجالات هي: الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهم (3669) معلمًا، وتكونت عينة الدراسة من (420) معلمًا

تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ووزعت عليهم أداة الدراسة (الاستبانة)؛ وقد أعيد للباحث (384) استبانة، وتم استبعاد (14) استبانة، وتبقى (370) استبانة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- نمط القيادة الديمقراطية جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبدرجة عالية، ثم تبعه النمط الأوتوقراطي ثم الفوضوي.
- درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كان عاليًا، وجاء بُعد الكياسة في المرتبة الأولى من حيث الممارسة تبعه وعي الضمير، ثم الروح الرياضية، ثم السلوك الحضاري، وأخيرًا الإيثار بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات ممارسة كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع النمط الديمقراطي ومع النمط الأوتوقراطي باستثناء الكياسة والإيثار ومع النمط الفوضوي باستثناء الكياسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وفقًا لمتغير نوع المؤهل العلمي والتخصص.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية في بعدي الإيثار والسلوك الحضاري وفقًا لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرات (الأقل من 5 سنوات) مقابل من (5 إلى 10 سنوات)، كما وجدت فروق في بعد السلوك الحضاري لصالح (الأكثر من عشر سنوات) مقابل (الأقل من 5 سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها وفقًا لمتغير الدورات التدريبية باستثناء وعي الضمير، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين التحقوا بأكثر من دورة في مجال العمل.

#### 10. دراسة سالم (2013م) بعنوان: " دور الذكاء العاطفي للمديرين على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة رفح" (غزة).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء العاطفي للمديرين على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة رفح. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بأداتين لجمع البيانات: الأولى هي مقياس الذكاء العاطفي

للمديرين، والثانية استبانة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (190) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الثانوية بمحافظة رفح.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة رفح وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس وعدد سنوات الخبرة.

#### 11. دراسة المعاني (2013م) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية" (الأردن).

هدفت الدراسة معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أدوات الدراسة من استبانة تضمنت (27) فقرة لقياس اتجاهات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية، بالإضافة إلى (16) فقرة لتعرف مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثون، وقد وزعت الفقرات على (4) أبعاد هي: التعاون والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري.

وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية وعددهم (978) موظفًا؛ بينما تكونت عينة الدراسة من (319) موظفًا.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
- شعور المبحوثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثون.
- فسّر متغير القيادة التحويلية 54.8% من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية.

12. دراسة الرقاد وأبو دية (2012م) بعنوان: "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية" (الأردن).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين وعددهم (798)، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعددهم (4884)، بينما تكونت عينة الدراسة من (1061) فرداً منهم (288) قائداً أكاديمياً، (773) عضو هيئة تدريس. أما أدوات الدراسة فتكونت من مقياس الذكاء العاطفي ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية لمهارات الذكاء العاطفي كانت مرتفعة.
- درجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية لسلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

13. دراسة كراستيف وستانويفا (Krastev and Stanoeva, 2011) بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية والرضا مع زملاء العمل لدى الطاقم التدريسي في بلغاريا" (بلغاريا).

#### **Organizational Citizenship Behavior and Satisfaction with Coworkers Among Bulgarian Teaching Staff.**

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم التدريسي في المدارس الثانوية والمدارس المهنية في بلغاريا وبين الرضا لدى زملاء العمل. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (127) معلماً ومعلمة (30 معلماً، 97 معلمة) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدرستين ثانويتين ومدرستين مهنيتين وثلاثة مراكز تربوية خاصة في بلغاريا.

واستخدم الباحثان أداتين لجمع البيانات: الأولى هي قائمة رصد لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؛ وتكونت من (20) فقرة بعضها حول مساعدة الأفراد والآخر حول منفعة المؤسسة،

والأداة الثانية هي مقياس الرضا مع زملاء العمل ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: المساندة، الثقة، والعلاقات الرسمية. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وبعد العلاقات الرسمية بين زملاء العمل.
- وجود علاقة موجبة ضعيفة لكنها ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وبعد المساندة (الوجدانية والمادية).
- وجود علاقة موجبة ضعيفة لكنها ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وبعد الثقة بين زملاء العمل.

14. دراسة فاطمة وأميرة وحليم (Fatimah, Amiraa and Halim, 2011) بعنوان: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي" (ماليزيا).

#### **The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction**

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في سيلانجور بماليزيا، وتحديد أثر أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمعلمين، بالإضافة إلى تعرف الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي مستعينين بثلاث أدوات هي:

- مقياس العدالة التنظيمية ويتكون من (19) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.
- استبانة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وتكونت من (20) فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الخمسة للاستبانة (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).
- استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي المختصرة والتي تتكون من (20) فقرة.

وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية من ثماني مدارس ثانوية في سيلانجور بماليزيا، حيث وزعت عليهم أدوات الدراسة وتم استردادها من (169) معلماً فقط. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكذلك بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
  - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطن التنظيمية والرضا الوظيفي.
  - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد سلوك المواطن التنظيمية والرضا الوظيفي ما عدا بعد الكياسة.
  - بعد الإيثار كان أكثر إسهاماً في الرضا الوظيفي يليه السلوك الحضاري، أما الأبعاد الثلاثة الأخرى فليس لها إسهام ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي.
  - لسلوك المواطن التنظيمية دور وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
15. دراسة الخلايلة وسعادة (2010م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها" (الأردن).

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي مستعينتان بأداتين لجمع المعلومات هما: استبانة القيادة التحويلية، واستبانة سلوك المواطن التنظيمية التي تكونت من خمسة أبعاد: الإيثار، والوعي والاهتمام، والكياسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية. وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة الزرقاء بالأردن. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة وسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: الإيثار، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة.
- وجود علاقة ضعيفة وسالبة بين القيادة التحويلية وأبعادها وبعد الروح الرياضية.
- درجة تنبؤ القيادة التحويلية بسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين متوسطة (0.37)، وأكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47)، يليه الدافع الإلهامي (0.36)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

16. دراسة ألتنكورت ويلماز (Altinkurt & Yilmaz, 2010) بعنوان: "العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية للإدارات المدرسية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين" (تركيا).

### **Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors**

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية للإدارات المدرسية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الابتدائية. واستخدم الباحثان المنهج الارتباطي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (912) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية في مدينة كوتاهيا (Kutahia) بغرب تركيا، أما عينة الدراسة فتكونت من (270) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. واستعان الباحثان بأداتين لجمع المعلومات: الأولى مقياس مصادر القوة التنظيمية للإدارات المدرسية ويتكون من خمسة مجالات، والثانية مقياس سلوك المواطنة التنظيمية والذي تكون من (12) فقرة في محور واحد. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين حول مصادر القوة التنظيمية للإدارات المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والتخصص.
- الإدارات المدرسية تستخدم مصادر القوة التنظيمية بدرجة عالية بحيث تستخدم القوة الرسمية (الشرعية) بالدرجة الأكبر بينما قوة المكافأة بالدرجة الأقل.
- هناك علاقة متوسطة بين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومصادر القوة التنظيمية مجتمعة.

17. دراسة بولات (Polat, 2009) بعنوان: "درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الإدارات المدرسية". (تركيا).

### **Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators.**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الإدارات المدرسية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته مستعيناً بمقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره بودساكوف وماكنزي Podsakoff and MacKenzie ويتكون من خمسة أبعاد هي: الإيثار والكرامة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري. وتكونت عينة الدراسة من (219) شخصاً منهم (55) مدير مدرسة و(164) نائب مدير مدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خلال اختيار ولايتين من كل منطقة من المناطق الجغرافية السبعة في تركيا، ثم اختيار (4) مدارس ثانوية من كل ولاية. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يمارس المعلمون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية في مجموع أبعادها بصفة عامة.
- يمارس المعلمون الكرامة بشكل أكبر، يليها الإيثار، ثم السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير، ثم الروح الرياضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الإدارات المدرسية لمستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الجنس، الوظيفة (مدير، نائب مدير)، ونوع المدرسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير السن لصالح الأكبر سناً.

18. دراسة الزهراني، محمد (2007م) بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس" (السعودية).

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة والبالغ عددهم (289) مديراً، بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي تلك المدارس بلغ عددهم (786) معلماً، واستخدم الباحث استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتتكون من (32) عبارة موزعة على



خمسة مجالات هي: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يرى المديرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة متوسط
- يرى المديرون أن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب التالي: الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار، وأخيراً الروح الرياضية.
- يرى المعلمون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم هو مستوى عالٍ.
- لا توجد علاقة ارتباطية (وإن وجدت فهي ضعيفة) بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية: الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

أ. من حيث النتائج:

- اتفقت العديد من الدراسات على أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية مرتفعة مثل دراسة أبو علبة (2015م)، ودراسة العتيبي (2013م)، ودراسة الهندي (2013م)، ودراسة عابدين وآخرين (2012م)، ودراسة الحبسية (2009م)، ودراسة بوهنجتونج (Poohongthong, et al., 2014)، في حين أظهرت دراسة العرايضة (2012م)، ودراسة الشريفي والتتح (2011م) أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية متوسط، أما دراسة كاراكوز (Karakose, 2007) فقد أظهرت درجة عالية لممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية في بعد (أخلاقيات التواصل)، ودرجة متوسطة في بعد (المناخ الإنساني).
- اتفقت بعض الدراسات على أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً مثل: دراسة القحطاني (2014م)، ودراسة بولات (Polat, 2009)، ودراسة أفسى (Avci, 2016)، ودراسة ألتكورت ويلماز (Altinkurt and Yilmaz, 2010)، ودراسة بوهونجتونج وآخرين (Poohongthong, et al., 2014).

■ أظهرت بعض الدراسات علاقة موجبة بين بعض أنماط القيادة لدى المديرين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، فقد أظهرت دراسة (Avci, 2016) وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، بينما أظهرت دراسة الخلايلة وسعادة (2010م) وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وأربعة أبعاد منها ما عدا بعد (الروح الرياضية) فكانت العلاقة معه ضعيفة وسالبة، أما دراسة (Kaya, 2015) فقد أظهرت علاقة موجبة بين القيادة الروحية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أما دراسة (Mahembe & Engelbrecht, 2014) فقد أظهرت علاقة موجبة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت دراسة (Bostanci, 2013) علاقة موجبة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### ب. من حيث المنهج المستخدم:

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي (الارتباطي) لوصف متغيري الدراسة ودراسة العلاقة بينهما مثل: دراسة أبو علبة (2015م)، ودراسة العتيبي (2013م)، ودراسة الهندى (2013م)، ودراسة العرايضة (2012م)، ودراسة بورز (Bowers, 2009)، ودراسة القحطاني (2013م)، ودراسة الخلايلة وسعادة (2010م).
- استخدمت دراسات أخرى المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة عابدين وآخرين (2012م)، ودراسة يحيى (2010م)، ودراسة آفسي (Avici, 2016)، ودراسة (Feng, 2011)، ودراسة (Karakose, 2007)، ودراسة الزهراني (2007م)، ودراسة أبو طبيخ (2008م)، ودراسة أحمد (2006م).
- أما دراسة (Mahembe & Engelbrecht, 2014) فقد استخدمت المنهج الكمي باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية، كما استخدمت دراسة نجاد (Nejad, 2014) طريقة الارتباط المتبادل، واستخدمت دراسة (Poohongthong, et al., 2014) منهج البحث الكمي.

#### ج. من حيث أدوات الدراسة:

- استخدمت بعض الدراسات أداة واحدة (الاستبانة) لجمع البيانات مثل دراسة عابدين وآخرين (2012م)، ودراسة يحيى (2010م)، ودراسة الحبسية (2009م)، ودراسة الهدبان (2009م)، ودراسة أبو طبيخ (2008م)، ودراسة (Feng, 2011)، ودراسة

(Karakose, 2007)، ودراسة الزهراني (2007م)، ودراسة (Polat, 2009) أما دراسة بورز (Powers, 2009) فقد استخدمت الملاحظة لجمع البيانات.

■ استخدمت دراسات أخرى أداتين (استبانيتين/ مقياسين) لجمع البيانات من عينة الدراسة مثل دراسة أبو علبة (2015م)، ودراسة العتيبي (2013م)، ودراسة الهندي (2013م)، ودراسة الشريفي والتنج (2011م)، ودراسة (Avci, 2016)، ودراسة (Ismail & Daud, 2014)، ودراسة الخلايلة وسعادة (2012م)، ودراسة (Kaya, 2015)، ودراسة (Khazaei, et al., 2014)، ودراسة (Inandi & Buyukozkan, 2013)، ودراسة (Bostanci, 2013)، ودراسة (Krastev & Stanoeva, 2011)، ودراسة (Altinkurt & Yilmaz, 2010)، ودراسة الرقاد وأبو دية (2012م)، ودراسة (Nejad, 2014)، ودراسة سالم (2013م)، في حين استخدمت بعض الدراسات أداة واحدة (استبانة) تتكون من جزأين أحدهما يتضمن فقرات لقياس أحد متغيري الدراسة والثاني يتضمن فقرات لقياس المتغير الثاني مثل دراسة المعاني (2013م)، ودراسة القحطاني (2014م).

■ استخدمت دراسات أخرى أكثر من أداتين (استبانيتين) مثل دراسة (Rahman, et. al, 2014)، ودراسة (Mahembe & Engelbrecht, 2014)، ودراسة (Fatimah, et. al, 2011) حيث استخدمت كل منها ثلاث أدوات (استبانات) بينما استخدمت دراسة (Poohongthong, et al., 2014) أربعة مقاييس، واستخدمت دراسة (Kaya & Ozmusul, 2014) سبعة أدوات (استبانات).

■ فيما يتعلق بالأداة الخاصة بمقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية استخدمت دراسة أبو علبة (2015م) استبانة مكونة من أربعة مجالات: العلاقات الشخصية، والعمل الإداري والفني، والعمل الفريق الجماعي، والحس الإنساني في المعاملات، بينما استخدمت دراسة (Ismail & Daud, 2014) استبانة مكونة من سبعة مجالات: توجيه الأفراد، والعدالة، ومشاركة السلطة، والاهتمام، والتوجيه الأخلاقي، وتوضيح الدور، والنزاهة، أما دراسة (Nejad, 2014) فقد استخدمت استبانة مكونة من خمسة مجالات: الأمانة، والأنشطة المنظمة وفق معايير أخلاقية واضحة، والثقة والقناعة، والجهود لتطوير الموظفين، وحرية التعبير، أما دراسة (Poohongthong, et al., 2014) فقد استخدمت مقياساً مكوناً من ثلاثة مجالات: دور القيادة الأخلاقية، والإدارة الأخلاقية، والسلوكيات الأخلاقية، واستخدمت دراسة الهندي (2013م) استبانة مكونة من أربعة مجالات: الخصائص

الشخصية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية، واستخدمت دراسة عابدين وآخرين (2012م) استبانة مكونة من ثلاثة مجالات: العاملون، والطلبة، وأولياء الأمور، واستخدمت دراسة العرايضة (2012م) استبانة مكونة من أربعة مجالات: الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية، واستخدمت دراسة الحبسية (2009م) استبانة مكونة من أربعة مجالات: الهدف، والمعرفة، والسلطة، والثقة، واستخدمت دراسة ( Karakose, 2007) مقياساً مكوناً من أربعة مجالات: أخلاقيات التواصل، والمناخ الأخلاقي، وأخلاقيات اتخاذ القرار، وأخلاقيات السلوك، أما دراسة العتيبي (2013م)، ودراسة الشريفي والتنج (2011م) فقد استخدم كل منها استبانة مكونة من مجال واحد يتضمن (39) فقرة.

■ فيما يتعلق بالأداة الخاصة بقياس سلوك المواطنة التنظيمية فقد استخدمت بعض الدراسات استبانة مكونة من خمسة مجالات: الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، مثل دراسة (Avci, 2016)، ودراسة ( Mahembe & Engelbrecht, 2014)، ودراسة (Inandi & Buynkozkan, 2013)، ودراسة القحطاني (2013م)، ودراسة (Fatimah, et. al, 2011)، ودراسة الخلايلة وسعادة (2010م)، ودراسة (Polat, 2009)، ودراسة الزهراني (2007م)، أما دراسة ( Kaya, 2015) فقد استخدمت المجالات نفسها لكنها ضمت مجالي الإيثار والكياسة في مجال واحد ليصبح المقياس مكوناً من أربعة مجالات، أما دراسة (Khazaei, et al., 2014) فقد استخدمت استبانة مكونة من خمسة مجالات هي: الإيثار، ووعي الضمير، وسلوك المواطنة، والمروءة، والاحترام، واستخدمت دراسة (Rahman, et al., 2014) مقياساً مكوناً من ثلاثة مجالات هي: سلوك المساعدة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، أما دراسة المعاني (2013م) فقد وزعت الفقرات على أربعة مجالات هي: التعاون، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، واستخدمت دراسة (Bostanci, 2013) مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الجماعي، بينما استخدمت دراسة ( Krastev & Stanoeva, 2011) قائمة رصد بعض فقراتها يتعلق بمساعدة الأفراد والآخر يتعلق بمنفعة المؤسسة، أما دراسة (Altinkurt & Yilmaz, 2010) فقد استخدمت مقياساً مكوناً من مجال واحد فقط.

#### د. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة وعينتها في معظم الدراسات من المعلمين ما عدا سبع دراسات، حيث تكوّنت عينة الدراسة من قادة المدارس في دراسة فنج (Feng, 2011)، ومن مديري المدارس والمعلمين في دراسة الهدبان (2009م)، ودراسة الزهراني (2007م)، ومن مديري المدارس ونوابهم في دراسة بولات (Polat, 2009)، ومن معلمين ومديري مدارس ملتحقين ببرنامج الماجستير كما في دراسة (Kaya & Ozmusul, 2014)، ومن موظفي الجامعة الأردنية كما في دراسة المعاني (2013م)، ومن القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كما في دراسة الرقاد وأبو دية (2012م).

#### و. من حيث متغيرات الدراسة:

- تناولت بعض الدراسات (5) متغيرات مثل: دراسة الحبسية (2009م)، وكانت متغيراتها (النوع، المنطقة التعليمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ودراسة عابدين وآخرين (2012م)، وكانت متغيراتها (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة الدراسية، المديرية)، ودراسة خلف الله (2016م)، وكانت متغيراتها (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجهة المشرفة، المنطقة التعليمية)، ودراسة الزهراني (2007م)، وكانت متغيراتها (العمل، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، المرحلة التعليمية)، ودراسة أبو علبة (2015م) وكانت متغيراتها (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، العمر)، ودراسة القحطاني (2013م) وكانت متغيراتها (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، الدورات التدريبية).
- تناولت بعض الدراسات (4) متغيرات مثل: دراسة فنج (Feng, 2011)، وكانت متغيراتها (الجنس، العمر، الخبرة، التدريب)، ودراسة الهندي (2013م) وكانت متغيراتها (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).
- تناولت بعض الدراسات (3) متغيرات مثل: دراسة بولات (Polat, 2009) وكانت متغيراتها (الجنس، الوظيفة، ونوع المدرسة)، ودراسة يحيى (2010م) وكانت متغيراتها (الجنس، الخبرة، المديرية).
- تناولت بعض الدراسات متغيرين فقط مثل دراسة (Karakose, 2007) وكانت متغيراتها الجنس والمؤهل العلمي، ودراسة (Altinkurt & Yilmaz, 2010)، ودراسة أبو طيبخ (2008م)، وكانت متغيراتها التخصص وسنوات الخدمة.

#### رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة وتحليلها للدراسات السابقة، تمكنت من الاستفادة من هذه الدراسات على النحو التالي:

- المعرفة بالأدبيات الخاصة بمتغيري الدراسة: القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، والاستفادة من ذلك في كتابة المقدمة والإطار النظري للدراسة الحالية.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي (الارتباطي).
- اختيار أدوات الدراسة المناسبة وبناءؤها.
- استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند تفسير نتائج الدراسة الحالية.

#### خامساً: أوجه تميز الدراسة الحالية:

- الدراسة الحالية ربطت بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة التي حصلت عليها الباحثة.
- الدراسة الحالية تناولت معلمي المدارس الابتدائية التي تشرف عليها وكالة الغوث في محافظات غزة، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة التي حصلت عليها الباحثة.

الفصل الرابع  
منهجية الدراسة  
الطريقة والإجراءات

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفًا لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة التي استخدمتها الباحثة وكيفية بنائها وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها؛ وكذلك المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (التحليلي والارتباطي) والذي يستخدم لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وإيجاد العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب، وصادق، 2005م، ص 104). وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1- المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في: الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بالإضافة إلى مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وتتمثل في: الاستبانة وهي الأداة الرئيسة التي استخدمتها الباحثة وصممها خصيصًا لهذا الغرض، حيث تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في العام الدراسي 2015-2016م البالغ عددهم (3853) معلمًا ومعلمة. والجدول رقم (4.1) يوضح مجتمع الدراسة حسب المدرسة وجنس المعلمين (وزارة التربية والتعليم العالي، 2016م).



جدول (4.1): مجتمع الدراسة حسب المدرسة وجنس المعلمين

| المجموع | المعلمون |       | المجموع | المدارس الابتدائية |      |      | الوصف    |
|---------|----------|-------|---------|--------------------|------|------|----------|
|         | إناث     | ذكور  |         | مشتركة             | إناث | ذكور |          |
| 3835    | 2893     | 942   | 136     | 66                 | 14   | 56   | العدد    |
| 100     | 75.44    | 24.56 | 100     | 48.5               | 10.3 | 41.2 | النسبة % |

#### عينة الدراسة:

**العينة الاستطلاعية:** تم اختيار (30) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث في محافظات غزة بغرض حساب صدق وثبات أدوات الدراسة؛ والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعاد هذه العينة من عينة الدراسة الأصلية.

**العينة الأصلية:** تكونت العينة الأصلية للدراسة الحالية من (450) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في العام الدراسي 2015-2016م وهي تمثل (11.7%) من مجتمع الدراسة؛ وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة عليها ثم استرداد (432) استبانة بنسبة (96%) من العينة الأصلية، وهي نسبة ملائمة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها، وفيما يلي توضيح لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأولية:

#### توزيع أفراد العينة الأصلية حسب الجنس (ذكر، أنثى).

يبين جدول رقم (4.2) الأعداد والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس.

جدول (4.2): توزيع أفراد العينة الأصلية حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| ذكر     | 116   | 26.9             |
| أنثى    | 316   | 73.1             |
| المجموع | 432   | 100              |

توزيع أفراد العينة الأصلية حسب المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

يبين جدول رقم (4.3) الأعداد والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول (4.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|-------|------------------|
| دبلوم         | 80    | 18.5             |
| بكالوريوس     | 342   | 79.2             |
| ماجستير فأكثر | 10    | 2.3              |
| المجموع       | 432   | 100              |

توزيع أفراد العينة الأصلية حسب سنوات الخدمة.

يبين جدول رقم (4.4) الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جدول (4.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة     | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|-------|------------------|
| أقل من 5 سنوات   | 24    | 5.6              |
| من 5 - 10 سنوات  | 108   | 25               |
| أكثر من 10 سنوات | 300   | 69.4             |
| المجموع          | 432   | 100              |

#### أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد انتشارًا واستخدامًا، وتعرف الاستبانة بأنها: أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء من المفحوصين من خلال استجابتهم لبنود الاستبانة بشكل كتابي تحريري (الأغا، والأستاذ، 2004م، ص 116).

وقد استخدمت الباحثة استبانتي: الأولى لجمع البيانات بهدف قياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية، والثانية لجمع البيانات بهدف قياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

### خطوات بناء الاستبانتي:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في بناء أدوات الدراسة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانتي وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة لكل استبانة.
- 3- تحديد الفقرات الخاصة بكل مجال من المجالات الرئيسة للاستبانتي.
- 4- تصميم الاستبانتي في صورتيهما الأوليين حيث تكونت الاستبانة الأولى من (46) فقرة موزعة على (4) مجالات، وتكونت الاستبانة الثانية من (66) فقرة موزعة على (5) مجالات (ملحق رقم 1).
- 5- عرض الاستبانتي على المشرف لمعرفة رأيه حول ملاءمة الاستبانتي لغرض الدراسة وإجراء التعديلات المناسبة.
- 6- التأكد من صدق وثبات الاستبانتي بالطرق الإحصائية المناسبة.

### صدق أداتي الدراسة:

صدق الاستبانة يعني "أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاي، 2010م، ص 105). وقد تأكدت الباحثة من صدق كل من الاستبانتي بطريقتين:

- 1- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** حيث عرضت الباحثة الاستبانتي في صورتيهما الأوليين على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة من الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. وقد بلغ عددهم (19) محكمًا (ملحق رقم 2)، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتمائها إلى مجالات الاستبانة، وفي ضوء المقترحات المقدمة أجرت الباحثة التعديلات المناسبة على فقرات الاستبانتي من حيث الحذف والتعديل والإضافة حتى وصلت الاستبانتي إلى صورتيهما النهائيين على النحو التالي: (ملحق رقم 3)

▪ **الاستبانة الأولى:** وهي الاستبانة الخاصة بالقيادة الأخلاقية؛ وتتكون من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات هي:

- **المجال الأول:** الصفات الشخصية لمدير المدرسة؛ ويتكون من (8) فقرات.
  - **المجال الثاني:** الصفات الإدارية لمدير المدرسة؛ ويتكون من (14) فقرة.
  - **المجال الثالث:** العلاقات الشخصية؛ ويتكون من (10) فقرات.
  - **المجال الرابع:** العمل بروح الفريق؛ ويتكون من (8) فقرات.
- **الاستبانة الثانية:** وهي الاستبانة الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية؛ وتتكون من (40) فقرة موزعة على (5) مجالات هي:

- **المجال الأول:** الإيثار؛ ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال الثاني:** وعي الضمير؛ ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال الثالث:** السلوك الحضاري؛ ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال الرابع:** الروح الرياضية؛ ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال الخامس:** الكياسة؛ ويتكون من (8) فقرات.

## 2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل من الاستبانتين من خلال تطبيق الاستبانتين على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة من خارج أفراد العينة الأصلية للدراسة، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

### أولاً - نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "القيادة الأخلاقية":

يبين الجدول رقم (4.5) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الأول "الصفات الشخصية لمدير المدرسة" والدرجة الكلية للمجال حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط محصورة في المدى (0.77، 0.929)، وبالتالي فهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الصفات الشخصية لمدير المدرسة" والدرجة الكلية للمجال.

| م  | الفقرة                                    | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | يتحرى المدير الصدق في التعامل مع المعلمين | 0.841               | * 0.000                  |
| 2. | يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته         | 0.770               | * 0.000                  |
| 3. | يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه               | 0.898               | * 0.000                  |
| 4. | يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة               | 0.824               | * 0.000                  |
| 5. | يقبل النقد البناء برحابة صدر              | 0.926               | * 0.000                  |
| 6. | يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه           | 0.798               | * 0.000                  |
| 7. | يلتزم الرفق في التعامل مع الآخرين         | 0.929               | * 0.000                  |
| 8. | يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين    | 0.879               | * 0.000                  |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

ويبين الجدول رقم (4.6) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الصفات الإدارية لمدير المدرسة" والدرجة الكلية للمجال، حيث يتضح أن معاملات الارتباط محصورة في المدى (0.465، 0.921)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الصفات الإدارية لمدير المدرسة" والدرجة الكلية للمجال.

| م  | الفقرة  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة                      | 0.874               | * 0.000                  |
| 2. | يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل | 0.836               | * 0.000                  |
| 3. | يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة        | 0.911               | * 0.000                  |
| 4. | يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة                  | 0.898               | * 0.000                  |
| 5. | يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه          | 0.804               | * 0.000                  |

|     |   |       |          |
|-----|---|-------|----------|
| 6.  | يشجع المعلمين على الإبداع والتجديد                  | 0.893 | * 0.000  |
| 7.  | يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا                      | 0.921 | * 0.000  |
| 8.  | يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم       | 0.836 | * 0.000  |
| 9.  | يجتهد في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للمعلمين | 0.860 | * 0.000  |
| 10. | يشرك المعلمين في التخطيط وصناعة القرارات            | 0.863 | * 0.000  |
| 11. | يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المعلمين        | 0.856 | * 0.000  |
| 12. | يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين             | 0.846 | * 0.000  |
| 13. | يعزز العمل الناجح لدى المعلمين                      | 0.841 | * 0.000  |
| 14. | يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم           | 0.465 | ** 0.010 |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويبين الجدول رقم (4.7) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الثالث "العلاقات الإنسانية" والدرجة الكلية للمجال حيث يتضح أن معاملات الارتباط محصورة في المدى (0.71، 0.898)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "العلاقات الإنسانية" والدرجة الكلية للمجال.

| م  | الفقرة  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام               | 0.836               | * 0.000                  |
| 2. | يسأل عن المعلمين ويطمئن على أحوالهم             | 0.832               | * 0.000                  |
| 3. | يقدر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم      | 0.814               | * 0.000                  |
| 4. | يشرك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية           | 0.710               | * 0.000                  |
| 5. | يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين | 0.843               | * 0.000                  |
| 6. | يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين              | 0.791               | * 0.000                  |
| 7. | يحرص على كسب صداقة جميع المعلمين                | 0.898               | * 0.000                  |

|     |  |       |         |
|-----|--|-------|---------|
| 8.  | يتسامح مع المخطئين في حقه من المعلمين  | 0.834 | * 0.000 |
| 9.  | يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم    | 0.819 | * 0.000 |
| 10. | يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير | 0.804 | * 0.000 |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

ويبين الجدول رقم (4.8) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الرابع "العمل بروح الفريق" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنها محصورة في المدى (0.832، 0.944)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "العمل بروح الفريق" والدرجة الكلية للمجال.

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | يعزز ثقة المعلمين بزملائهم ومديرهم                     | 0.852               | * 0.000                  |
| 2. | ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين              | 0.832               | * 0.000                  |
| 3. | يعزز روح التعاون والانسجام لدى المعلمين                | 0.944               | * 0.000                  |
| 4. | يوضح للمعلمين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار     | 0.900               | * 0.000                  |
| 5. | يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين المعلمين | 0.903               | * 0.000                  |
| 6. | ينمي مهارة صناعة القرارات الجماعية لدى المعلمين        | 0.886               | * 0.000                  |
| 7. | يقدر آراء المعلمين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل      | 0.916               | * 0.000                  |
| 8. | ينسب النجاح والإنجاز لجميع المعلمين                    | 0.944               | * 0.000                  |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

ثانيًا: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "سلوك المواطنة التنظيمية":

يبين الجدول رقم (4.9) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الأول "الإيثار" والدرجة الكلية للمجال؛ حيث يتضح أنها محصورة في المدى (0.635، 0.829)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الإيثار" والدرجة الكلية للمجال.

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | أساعد زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم     | 0.635               | * 0.000                  |
| 2. | أعاون زملائي في حل مشكلاتهم الشخصية            | 0.661               | * 0.000                  |
| 3. | أحرص على التنسيق مع زملائي لإنجاز العمل        | 0.776               | * 0.000                  |
| 4. | أعمل بديلاً عن زملائي حال تغيبهم عن العمل      | 0.736               | * 0.000                  |
| 5. | أدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي    | 0.658               | * 0.000                  |
| 6. | أتعاون مع أولياء الأمور وزوار المدرسة بإيجابية | 0.829               | * 0.000                  |
| 7. | أستجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد          | 0.806               | * 0.000                  |
| 8. | أحضر للعمل مبكراً وأنصرف متأخراً وقت الحاجة    | 0.813               | * 0.000                  |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

ويبين الجدول رقم (4.10) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الثاني "وعي الضمير" والدرجة الكلية للمجال، حيث يتضح أنها محصورة في المدى (0.517، 0.868)، وبالتالي فهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "وعي الضمير" والدرجة الكلية للمجال.

| م  | الفقرة                                       | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | أراعي معايير العمل ومتطلباته بكل دقة         | 0.727               | * 0.000                  |
| 2. | ألتزم بالقوانين والأنظمة والتعليمات المدرسية | 0.776               | * 0.000                  |
| 3. | أحافظ على ممتلكات المدرسة وأهتم بها          | 0.782               | * 0.000                  |
| 4. | أبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته                | 0.714               | * 0.000                  |
| 5. | أحرص على تأدية عملي في الوقت المناسب         | 0.823               | * 0.000                  |



|    |   |       |         |
|----|---|-------|---------|
| 6. | أستثمر الدوام المدرسي في القيام بواجباتي بإتقان | 0.868 | * 0.000 |
| 7. | أقوم بأعمال إضافية من أجل مصلحة مدرستي          | 0.517 | * 0.003 |
| 8. | أشارك بفاعلية في اجتماعات وفعاليات المدرسة      | 0.652 | * 0.000 |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

ويبين الجدول رقم (4.11) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الثالث "السلوك الحضاري" والدرجة الكلية للمجال؛ حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط محصورة في المدى (0.580، 0.836)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

**جدول (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "السلوك الحضاري" والدرجة الكلية للمجال.**

| م  | الفقرة                                     | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | أقدم للآخرين صورة إيجابية عن مدرستي        | 0.768               | * 0.000                  |
| 2. | أتابع كل جديد يتعلق بعمل في المدرسة        | 0.764               | * 0.000                  |
| 3. | أتقدم بالمبادرات لتحسين العمل وتطويره      | 0.836               | * 0.000                  |
| 4. | أقبل الاختلاف في الرأي في حوار مع الزملاء  | 0.787               | * 0.000                  |
| 5. | أحث زملائي على تغليب المصلحة العامة للعمل  | 0.761               | * 0.000                  |
| 6. | أحث زملائي على استثمار أوقات العمل بفاعلية | 0.580               | * 0.000                  |
| 7. | أقابل الإساءة في العمل بالإحسان            | 0.812               | * 0.000                  |
| 8. | أهتم بمستقبل مدرستي وتحقيق رؤيتها وأهدافها | 0.818               | * 0.000                  |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

ويبين الجدول رقم (4.12) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الروح الرياضية" والدرجة الكلية للمجال؛ حيث يتضح بأن جميع معاملات الارتباط محصورة في المدى (0.599، 0.857)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

جدول (4.12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الروح الرياضية" والدرجة الكلية للمجال.

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | أتجاوب مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة | 0.771               | * 0.000                  |
| 2. | أتحمل ضغط العمل والظروف الطارئة دون تذمر       | 0.787               | * 0.000                  |
| 3. | أقبل النصيحة بصدر رحب وأعمل بموجبها            | 0.857               | * 0.000                  |
| 4. | أقدر ظروف زملاء العمل وإمكاناتهم               | 0.847               | * 0.000                  |
| 5. | أغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل       | 0.599               | * 0.000                  |
| 6. | أبادر إلى الاعتذار لمن أخطأت في حقهم           | 0.774               | * 0.000                  |
| 7. | أتسامح مع الآخرين وأتجنب لومهم                 | 0.740               | * 0.000                  |
| 8. | أبادر لتقريب وجهات النظر بين زملائي            | 0.810               | * 0.000                  |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

ويبين الجدول رقم (4.13) معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المجال الخامس "الكياسة" والدرجة الكلية للمجال؛ حيث يتضح بأن جميع معاملات الارتباط محصورة في المدى (0.613، 0.914)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على صدق فقرات هذا المجال.

جدول (4.13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الروح الرياضية" والدرجة الكلية للمجال.

| م  | الفقرة                                  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | أحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم          | 0.894               | * 0.000                  |
| 2. | أتعامل مع زملائي في المدرسة بود واحترام | 0.800               | * 0.000                  |
| 3. | أتجنب إثارة أي مشكلات أو متاعب في العمل | 0.914               | * 0.000                  |
| 4. | أحترم خصوصية زملائي                     | 0.894               | * 0.000                  |
| 5. | أراعي مشاعر زملائي وظروفهم              | 0.911               | * 0.000                  |

|    |   |       |         |
|----|---|-------|---------|
| 6. | أُتدخّل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة | 0.613 | * 0.000 |
| 7. | أعامل طلبتي بلطف واحترام                    | 0.806 | * 0.000 |
| 8. | أحرص على حل أي خلافات بين طلبتي             | 0.806 | * 0.000 |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

### الصدق البنائي: Structure Validity

يُعدُّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط درجات كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة؛ وقد تم التحقق من الصدق البنائي لأداتي الدراسة حيث كانت النتائج على النحو التالي:

#### أولاً- نتائج الصدق البنائي لاستبانة "القيادة الأخلاقية":

يبين جدول رقم (4.14) معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها، حيث يتضح بأن جميع معاملات الارتباط محصورة في المدى (0.933، 0.970)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على الصدق البنائي للاستبانة.

جدول (4.14): معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات استبانة

"القيادة الأخلاقية" والدرجة الكلية للاستبانة

| م  | المجال                        | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|-------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | الصفات الشخصية لمدير المدرسة  | 0.933               | * 0.000                  |
| 2. | الصفات الإدارية لمدير المدرسة | 0.970               | * 0.000                  |
| 3. | العلاقات الإنسانية            | 0.953               | * 0.000                  |
| 4. | العمل بروح الفريق             | 0.964               | * 0.000                  |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

## ثانيًا: نتائج الصدق البنائي لاستبانة "سلوك المواطنة التنظيمية"

يبين جدول رقم (4.15) معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها، حيث يتضح بأن جميع معاملات الارتباط محصورة في المدى (0.895، 0.969)، وبالتالي فهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) مما يدل على الصدق البنائي للاستبانة.

جدول (4.15): معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" والدرجة الكلية للاستبانة

| م  | المجال         | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (sig.) |
|----|----------------|---------------------|--------------------------|
| 1. | الإيثار        | 0.926               | * 0.000                  |
| 2. | وعي الضمير     | 0.895               | * 0.000                  |
| 3. | السلوك الحضاري | 0.969               | * 0.000                  |
| 4. | الروح الرياضية | 0.912               | * 0.000                  |
| 5. | القياسة        | 0.915               | * 0.000                  |

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

## ثبات أداتي الدراسة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى فإن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة فيما لو تم إعادة تطبيقها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة.

وقد تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة من خلال طريقتين هما:

- حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient.

- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method.

وفيما يلي النتائج الخاصة بثبات أداتي الدراسة:

أولاً - نتائج ثبات استبانة القيادة الأخلاقية:

أ - معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

يبين جدول رقم (4.16) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة محصورة في المدى (0.940، 0.967)، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ في جميع فقرات الاستبانة (0.986) وهي معاملات مرتفعة ودالة إحصائياً مما يدل على ثبات الاستبانة.

جدول (4.16): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "القيادة الأخلاقية"

| م  | المجال                        | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|----|-------------------------------|-------------|--------------------|
| 1. | الصفات الشخصية لمدير المدرسة  | 8           | * 0.948            |
| 2. | الصفات الإدارية لمدير المدرسة | 14          | * 0.967            |
| 3. | العلاقات الإنسانية            | 10          | * 0.940            |
| 4. | العمل بروح الفريق             | 8           | * 0.965            |
| 5. | القيادة الأخلاقية بشكل عام    | 40          | * 0.986            |

\* معاملات ألفا كرونباخ دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### ب- طريقة التجزئة النصفية Split half Method

تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين: الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون Sperman Brown.

$$\text{معامل الارتباط المعدل (r)} = \frac{2r}{1+r} \quad (\text{علام، 2006م، ص 150})$$

حيث (r) معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، والجدول رقم (4.17) يبين النتائج الخاصة بكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة بشكل عام.

جدول (4.17): نتائج حساب ثبات استبانة "القيادة الأخلاقية" بطريقة التجزئة النصفية

| م  | المجال                        | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|----|-------------------------------|----------------|-----------------------|
| 6. | الصفات الشخصية لمدير المدرسة  | 0.903          | 0.949                 |
| 7. | الصفات الإدارية لمدير المدرسة | 0.891          | 0.942                 |
| 8. | العلاقات الإنسانية            | 0.793          | 0.885                 |

|     |                            |       |       |
|-----|----------------------------|-------|-------|
| 9.  | العمل بروح الفريق          | 0.863 | 0.926 |
| 10. | القيادة الأخلاقية بشكل عام | 0.949 | 0.974 |

• المعاملات دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج في جدول رقم (4.17) أن قيم معاملات الارتباط المعدل لكل مجال، وكذلك للاستبانة ككل مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ثبات أداة الدراسة "استبانة القيادة الأخلاقية" وبناءً على ذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة "القيادة الأخلاقية" في صورتها النهائية وصلاحياتها للتطبيق واستخدام نتائجها في الإجابة على أسئلة الدراسة.

ثانيًا: نتائج ثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية".

#### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient.

يبين جدول رقم (4.18) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجالات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" محصورة في المدى (0.866، 0.921) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.972) وهي معاملات مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على ثبات الاستبانة.

جدول (4.18): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية"

| م  | المجال             | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|----|--------------------|-------------|--------------------|
| 1. | الإيثار            | 8           | * 0.881            |
| 2. | وعي الضمير         | 8           | * 0.866            |
| 3. | السلوك الحضاري     | 8           | * 0.890            |
| 4. | الروح الرياضية     | 8           | * 0.888            |
| 5. | الكياسة            | 8           | * 0.921            |
| 6. | الاستبانة بشكل عام | 40          | * 0.972            |

\* المعاملات دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

## ب- طريقة التجزئة النصفية Split half Method

حيث تم تجزئة فقرات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" إلى جزأين : الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون .

$$\text{معامل الارتباط المعدل (r)} = \frac{2r}{1+r} \quad (\text{علام، 2006م، ص 150})$$

والجدول رقم (4.19) يبين النتائج الخاصة بكل مجال من مجالات الاستبانة؛ وكذلك للاستبانة بشكل عام.

جدول (4.19): نتائج حساب ثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" بطريقة التجزئة النصفية

| م  | المجال             | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|----|--------------------|----------------|-----------------------|
| 1. | الإيثار            | 0.621          | *0.766                |
| 2. | وعي الضمير         | 0.658          | *0.792                |
| 3. | السلوك الحضاري     | 0.748          | *0.856                |
| 4. | الروح الرياضية     | 0.694          | *0.820                |
| 5. | الكياسة            | 0.827          | *0.905                |
| 6. | الاستبانة بشكل عام | 0.877          | *0.934                |

\* المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (4.19) أن قيم معاملات الارتباط المعدل لكل مجال من مجالات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" والاستبانة بشكل عام مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية".

وبناءً على ذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" في صورتها النهائية وصلاحياتها للتطبيق واستخدام نتائجها في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

## المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية بالاستعانة ببرنامج SPSS:

- 1- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.
- 2- اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov - Smirnov) لفحص اعتدالية التوزيع.
- 3- معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعادلة سبيرمان براون للتأكد من صدق وثبات الاستبانتين.
- 4- اختبار مان ويتني Mann-Whitney للكشف عن الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس (نكر، أنثى).
- 5- اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis للكشف عن الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، ومتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 6- معامل ارتباط سبيرمان للكشف عن الارتباط بين متغيري الدراسة: القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.



الفصل الخامس  
نتائج الدراسة الميدانية  
"إجابة التساؤلات ومناقشتها"

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الحالية، والإجابة عن أسئلتها من خلال تحليل نتائج الاستبانتين "أداتي الدراسة" بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية لدى معلمهم.

وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من الاستبانتين باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها، وتحليلها، ومناقشتها، وتفسيرها في هذا الفصل.

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normal Test

من أجل تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة بالكشف عن اعتدالية توزيع البيانات، واستخدمت لذلك اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov - Smirnov)، والجدول رقم (5.1) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (5.1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov – Smirnov)

| البيان                                  | عدد الفقرات | قيمة Z | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|---|-------------|--------|--------------|---------------|
| الصفات الشخصية لمدير المدرسة            | 8           | 0.141  | 0.000        | 0.01          |
| الصفات الإدارية لمدير المدرسة           | 14          | 0.125  | 0.000        | 0.01          |
| العلاقات الإنسانية                      | 10          | 0.176  | 0.000        | 0.01          |
| العمل بروح الفريق                       | 8           | 0.149  | 0.000        | 0.01          |
| الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية         | 40          | 0.129  | 0.000        | 0.01          |
| الإيثار                                 | 8           | 0.135  | 0.000        | 0.01          |
| وعي الضمير                              | 8           | 0.162  | 0.000        | 0.01          |
| السلوك الحضاري                          | 8           | 0.146  | 0.000        | 0.01          |
| الروح الرياضية                          | 8           | 0.158  | 0.000        | 0.01          |
| القياسة                                 | 8           | 0.205  | 0.000        | 0.01          |
| الدرجة الكلية لسلوك المواطننة التنظيمية | 40          | 0.112  | 0.000        | 0.01          |

يتضح من الجدول السابق أن توزيع الاستجابات على الدرجة الكلية لكل من الاستبانيتين وعلى كل مجال من مجالاتها لا يتبع التوزيع الطبيعي الاعتدالي، لذلك فإن الباحثة سوف تستخدم الاختبارات اللامعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

### المحك المعتمد في الدراسة (Ozen, Yaman, and Acar, 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة الحالية، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (5) للحصول على طول الخلية (0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (5.2)

جدول (5.2): المحك المعتمد في الدراسة

| طول الخلية        | الوزن النسبي المقابل له | درجة الموافقة |
|-------------------|-------------------------|---------------|
| من 1 - 1.8        | من 20% - 36%            | منخفضة جدًا   |
| أكبر من 1.8 - 2.6 | من 36% - 52%            | منخفضة        |
| أكبر من 2.6 - 3.4 | من 52% - 68%            | متوسطة        |
| أكبر من 3.4 - 4.2 | من 68% - 84%            | عالية         |
| أكبر من 4.2 - 5   | من 84% - 100%           | عالية جدًا    |

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابات، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد في الدراسة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة وتفسيرها:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على استبانة القيادة الأخلاقية، والجدول رقم (5.3) يوضح ذلك.

**جدول (5.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على استبانة القيادة الأخلاقية**

| المجال                        | عدد الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب  | الدرجة            |
|-------------------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------------|----------|-------------------|
| الصفات الشخصية لمدير المدرسة  | 8           | 34.31           | 5.28              | 85.77          | 4        | عالية جدًا        |
| الصفات الإدارية لمدير المدرسة | 14          | 61.54           | 7.35              | 87.91          | 2        | عالية جدًا        |
| العلاقات الإنسانية            | 10          | 44.36           | 6.05              | 88.72          | 1        | عالية جدًا        |
| العمل بروح الفريق             | 8           | 34.96           | 4.83              | 87.41          | 3        | عالية جدًا        |
| <b>المجموع</b>                | <b>40</b>   | <b>175.16</b>   | <b>21.94</b>      | <b>87.58</b>   | <b>-</b> | <b>عالية جدًا</b> |

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم هي (87.58%) وهي درجة عالية جدًا، وقد حصل مجال العلاقات الإنسانية على الترتيب الأول بوزن نسبي (88.72%)، يليه مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة بوزن نسبي (87.91%)، ثم مجال العمل بروح الفريق بوزن نسبي (87.41%)، وأخيرًا مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة بوزن نسبي (85.77%). وهذا يدل على أن مستوى ممارسة المديرين لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية كان مرتفعًا جدًا، وبأوزان نسبية متقاربة، مما يدل على التوازن في أداء مديري المدارس فيما يخص مجالات القيادة الأخلاقية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو علبة (2015م)، ودراسة العتيبي (2013م)، ودراسة الهندي (2013م)، ودراسة عابدين وآخرين (2012م)، ودراسة الحبسية (2009م)، ودراسة (Poohongthong, et Al., 2014) التي بينت أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية مرتفعة أو مرتفعة جدًا، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العرايضة (2012م)، ودراسة الشريف والنتح (2011م) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة.

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

- انعكاس القيم الأخلاقية الإسلامية على عمل مديري المدارس متأثرين بحث القرآن الكريم على تحلي المسلم بالأخلاق الحسنة واعتبارها من المقومات الأساسية التي تؤهل الإنسان للقيادة الرشيدة، ويعزز ذلك قوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: 4] وقوله تعالى: ﴿وَلَوْ

كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَا تَنْفُضُوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: 159]، وقول رسولنا الكريم ﷺ : "إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ" [الألباني 1 / 28 : 92].

- ترتبط القيادة الأخلاقية بشكل مباشر بالخصائص الشخصية لمديري المدارس والتي تستند إلى المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني والقيم الإسلامية، وهذه الخصائص يمكن ملاحظتها بشكل واضح من المعلمين، وبالتالي نلاحظ حرص مديري المدارس على إظهارها أثناء تعاملهم مع المعلمين، ويظهر ذلك في تمثلهم للأمانة، والنزاهة، وتحري الصدق، وتقبل النقد، والرفق في المعاملة، وإظهار القدوة الحسنة في السلوك، وبالتالي يشعر المعلمون بانعكاسات هذه الخصائص على سلوكيات المديرين اليومية، لذا جاءت تقديراتهم لممارسة المديرين لهذه الخصائص مرتفعة.

- وعي مديري المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في زيادة دافعية المعلمين تجاه العمل وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه مدارسهم؛ مما يؤدي إلى حرص هؤلاء المديرين على ممارسة هذا النوع من القيادة بدرجة عالية أدت إلى شعور المعلمين بذلك الأثر؛ مما انعكس في استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

- التزام مدير المدرسة بممارسة القيادة الأخلاقية يحقق أهدافه الإدارية ويضفي على سلوكه طابع الاحترام والتقدير والقبول من مجموع المعلمين؛ الأمر الذي يؤدي إلى نجاحه في قيادة المدرسة.

- السمات الإنسانية التي يتحلى بها مدير المدرسة مثل سؤاله عن أحوال المعلمين ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية تؤدي إلى بناء علاقة جيدة مع المعلمين، مما يؤثر في تقدير هؤلاء المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية.

- وعي مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية ودورها المهم في إيجاد الانسجام، والألفة، والود، والاحترام، والتقدير في صفوف العاملين داخل المدرسة، الأمر الذي يوحد صفوفهم ويوجه جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة.

- من الأمور المهمة قيام مدير المدرسة بتنفيذ العملية الإدارية بفعالية وكفاءة، والمعلم هو محور هذه العملية، وبالتالي يتوجب على المدير أن يتصف سلوكه الإداري بالسمات الأخلاقية باعتبار أن الأخلاق ركن أساسي في العمل الإداري الذي لا يستقيم بغيرها، لذا نجد مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين وفق القانون واللوائح الضابطة للعمل دون تمييز أو محاباة.

- تأثير الدورات التدريبية لمديري المدارس والبرامج التي يتم تنفيذها مثل برنامج (القيادة من أجل المستقبل) حيث يتضمن المجمع التدريبي الأول من هذا البرنامج في الوحدة الثالثة موضوع الأخلاق والقيم الذي يهدف إلى تمكين المديرين من صياغة قيمهم الشخصية والمهنية وكيفية تطبيق أخلاقياتهم وقيمهم على دورهم المهني.

- وعي مديري المدارس بأهمية الصفات الإدارية ودورها في نجاح المدرسة وتستلزم تطبيق الأنظمة والعمليات الضرورية لإدارة يومية سلسلة في المدرسة، وهذا ما أكد عليه المجمع التدريبي الأول (كن قائدًا) في الوحدة الأولى والتي جاءت بعنوان: "القيادة الإدارية" ضمن برنامج (القيادة من أجل المستقبل) الذي تم تطبيقه خلال السنوات الأخيرة في جميع مدارس وكالة الغوث بغزة.

- المجمع التدريبي الثاني من برنامج (القيادة من أجل المستقبل) والذي جاء بعنوان: "قيادة الفريق" تضمن وحدة بعنوان: "تطوير فريق عالي الأداء" بهدف تعزيز فهم مديري مدارس وكالة الغوث للقوة الكامنة في الفريق عالي الأداء، إلى جانب تطوير كفاياتهم في تطوير فرق عالية الأداء في المدارس؛ مما عزز هذا الجانب لدى مديري المدارس.

- أظهرت دراسة أبو مر (2015م) أثر التدريب في برنامج (القيادة من أجل المستقبل) في تعزيز مهارة قيادة الفريق لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية باعتبار أن هذه المهارة لها دور مهم في تخفيف العبء عن مدير المدرسة ومساعدته في إنجاز مهماته وأعماله بشكل أسرع من خلال الاستفادة من خبرات جميع العاملين واستثمار الطاقات الموجودة لديهم.

### عرض وتحليل فقرات استبانة القيادة الأخلاقية:

تم تحليل فقرات كل مجال من مجالات استبانة القيادة الأخلاقية التي أعدت بهدف قياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية، وفيما يلي توضيح للنتائج:

#### 1. تحليل فقرات المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة

جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة

| م       | الفقرة                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|---------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.      | يتحرى المدير الصدق في التعامل مع المعلمين | 4.433           | 0.711             | 88.66          | 2       |
| 2.      | يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته         | 4.458           | 0.693             | 89.17          | 1       |
| 3.      | يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه               | 4.271           | 0.790             | 85.42          | 6       |
| 4.      | يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة               | 3.965           | 0.925             | 79.31          | 8       |
| 5.      | يقبل النقد البناء برحابة صدر              | 4.081           | 0.886             | 81.62          | 7       |
| 6.      | يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه           | 4.345           | 0.739             | 86.90          | 4       |
| 7.      | يلتزم الرفق في التعامل مع الآخرين         | 4.331           | 0.800             | 86.62          | 5       |
| 8.      | يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين    | 4.424           | 0.764             | 88.47          | 3       |
| المجموع |   | 34.308          | 5.282             | 85.77          | -       |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (2) "يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته" حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (89.17%) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى اعتبار الأمانة إحدى الركائز الأساسية للقيادة تمثلاً بما جاء في القرآن الكريم: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوَى الْأَمِينَ﴾ [القصص: 26]. وقد سمي رسولنا الكريم بالصادق الأمين، وهي الصفة المهمة التي يتطلع إليها الناس في القيادة، وهي قيمة إنسانية حث عليها الدين الإسلامي واشترط فيمن يتولى أمور المسلمين ويقودهم أن يكون قادرًا على حفظها، فعن أبي ذر رضي الله عنه قال: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي؟ قَالَ: فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ: يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا [صحيح مسلم 3/ 1457: 1825].

- الفقرة رقم (1) "يتحرى المدير الصدق في التعامل مع المعلمين" حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (88.66%) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى الصبغة الدينية الإسلامية، وطبيعة التربية التي ترى أن الصدق من أهم السمات الشخصية الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها الإنسان؛ وبالتالي مدير المدرسة، فالصدق يقوي الثقة في المدير وقراراته، فعن عبد الله بن

مسعود رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم، قال: "إِنَّ الصَّدَقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الرَّجُلَ لِيَصْدُقَ حَتَّى يَكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدْقًا، وَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ، وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ، وَإِنَّ الرَّجُلَ لِيَكْذِبَ حَتَّى يَكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَابًا" [صحيح مسلم 4/ 2013: 2607]، إضافة إلى ذلك فإن المؤهل العلمي وثقافة المدير تجعله يتحلى بدرجة عالية من الصدق.

- الفقرة رقم (4) "يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة" حصلت على الترتيب الثامن والأخير وبوزن نسبي (79.31 %) وهي درجة عالية، مما يدل على أن مديري المدارس يكظمون غيظهم ولا يستثارون بسهولة؛ لأنهم يدركون أن الغيظ لا يسهم في استقرار العمل، والاستثارة المتكررة لا تؤدي إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة، وبالتالي نجد المديرين حريصين على كظم غيظهم عملاً بقوله تعالى ﴿الَّذِينَ يَنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [آل عمران: 134]، ويقول رسولنا الكريم ﷺ "ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب" [صحيح مسلم 4/ 2014: 2609]، فالقائد الناجح هو الذي يتحمل الآخرين، ولا يستثار بسهولة حفاظاً على مصلحة العمل واستقرار المؤسسة.

- الفقرة رقم (5) "يتقبل النقد البناء برحابة صدر" حصلت على الترتيب السابع وقبل الأخير وبوزن نسبي (81.62%) وهي درجة عالية، ويعزى ذلك إلى قناعة المديرين بضرورة الانفتاح على المعلمين، وإتاحة الفرص لهم من أجل إبداء آرائهم بحرية مع تشجيعهم على النقد البناء الذي يصب في مصلحة المدرسة، وأن يتقبل منهم هذا النقد برحابة صدر من أجل توفير بيئة ديمقراطية يسمح فيها بتعدد الأفكار والآراء لإتاحة المجال للعمل والإبداع؛ حيث إن الإبداع لا يمكن أن يتواجد إلا في بيئة يسمح فيها بتعدد الآراء وتقبل أفكار الآخرين.

## 2. تحليل فقرات المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة

الجدول رقم (5.5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة



جدول (5.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة

| م       | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|---------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.      | يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة                        | 4.639           | 0.548             | 92.78          | 2       |
| 2.      | يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل   | 4.743           | 0.478             | 94.86          | 1       |
| 3.      | يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة          | 4.498           | 0.701             | 89.95          | 3       |
| 4.      | يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة                    | 4.315           | 0.710             | 86.30          | 11      |
| 5.      | يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه            | 4.322           | 0.762             | 86.44          | 10      |
| 6.      | يشجع المعلمين على الإبداع والتجديد                  | 4.456           | 0.693             | 89.12          | 5       |
| 7.      | يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا                      | 4.479           | 0.653             | 89.58          | 4       |
| 8.      | يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم       | 4.331           | 0.687             | 86.62          | 9       |
| 9.      | يجتهد في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للمعلمين | 4.354           | 0.738             | 87.08          | 8       |
| 10.     | يشرك المعلمين في التخطيط وصناعة القرارات            | 4.137           | 0.855             | 82.73          | 13      |
| 11.     | يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المعلمين        | 4.387           | 0.725             | 87.73          | 7       |
| 12.     | يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين             | 4.313           | 0.796             | 86.25          | 12      |
| 13.     | يعزز العمل الناجح لدى المعلمين                      | 4.428           | 0.708             | 88.56          | 6       |
| 14.     | يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم           | 4.134           | 0.803             | 82.69          | 14      |
| المجموع |   | 61.535          | 7.350             | 87.91          | -       |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (2): "يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل" حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (94.86 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى أن استقرار العمل في المدرسة لا يمكن أن يتم إلا من خلال الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل، إضافة إلى أن المسؤولين في وكالة الغوث يحرصون دائمًا ومن خلال التعميمات والاجتماعات على التأكيد بضرورة التزام المديرين باللوائح والقوانين والتعليمات حتى لا يتعرضوا للمساءلة، كما أن تطبيق نظام الجودة يستلزم من المديرين الالتزام بهذه القوانين والتعليمات، أضف إلى

ذلك أن المحافظة على كيان المدرسة وانضباطها وتهيئة البيئة للعمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة يستلزم الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو علبة (2015م)، حيث حصلت هذه الفقرة على الترتيب الأول بوزن نسبي (91.5%)، ومع دراسة يحيى (2010م)، حيث حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (90.88%) وهي درجة عالية جدًا، كما أنها متقاربة مع دراسة الهندي (2013م)، حيث حصلت هذه الفقرة على الترتيب الثالث ووزن نسبي مرتفع (88.94%).

- الفقرة رقم (1) "يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة" حصلت على الترتيب الثاني ووزن نسبي (92.78%) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى أن المهمة الأساسية لمدير المدرسة والعنوان الواضح لنجاحه هو العمل الجاد لتحقيق رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها، والذي يتم من خلال إعداد خطة استراتيجية تتضمن رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها العامة، بالإضافة إلى الخطة التشغيلية السنوية التي تركز أنشطتها على تحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من رؤيتها، ويتم متابعة ذلك من قبل الجهات ذات العلاقة؛ للتأكد من أن خطة المدرسة وما تتضمنه من أنشطة وفعاليات تصب في صالح تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها. ويشرك مدير المدرسة باقي المعلمين في إعداد الخطة التطويرية وتنفيذ أنشطتها؛ وبالتالي نجد أن المعلمين على علم ودراية بل ويتحملون المسؤولية مع المدير من أجل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، الأمر الذي ينعكس على استجاباتهم وتقديراتهم المرتفعة لدور المدير في هذا الجانب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو علبة (2015م)، حيث حصلت الفقرة المرتبطة بعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة على الترتيب الثاني ووزن نسبي مرتفع جدًا (5.91%)، كما تتفق مع دراسة الهندي (2013م)، حيث حصلت الفقرة الخاصة بالعمل على تحقيق رسالة المدرسة على الترتيب الأول ووزن نسبي مرتفع جدًا (89.92%).

- الفقرة رقم (14) "يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم" حصلت على الترتيب (14) والأخير في مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة ووزن نسبي مرتفع (82.69%)، ويعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بالثواب والعقاب من أجل تعزيز الأعمال المتميزة وتعديل المسار في حال تجاوز القوانين أو التراجع في الأداء، ولكن ذلك يتم بعد توضيح جوانب القصور أو مواطن التجاوز من أجل التعلم من الأخطاء، وعدم الوقوع فيها مرة ثانية، إلى جانب إقامة العدالة من جانب مدير المدرسة والتأكيد على الحيادية، حتى تستقيم الأمور ويتحقق الإنجاز، ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2013م)، حيث حصلت الفقرة

الخاصة بمحاسبة المقصرين على درجة مرتفعة وبوزن نسبي (78 %)، ولكنها تختلف عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة الشريف والتتح (2011م) إذ حصلت هذه الفقرة على درجة متوسطة وبوزن نسبي (64.6 %) ويعود ذلك إلى اختلاف عينة الدراسة ومجتمعها واختلاف ظروف العمل.

- الفقرة رقم (10) "يشرك المعلمين في التخطيط وصنع القرارات" حصلت على الترتيب (13) وبوزن نسبي (82.73 %) وهي أيضاً درجة عالية، ويعزى ذلك إلى حرص المديرين على العمل الفريقى والجماعي خاصة، وأن إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية يتطلب من المديرين إشراك المعلمين في هذه العملية من بدايتها من خلال مشاركتهم في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وتحديد الاحتياجات وغيرها من المراحل التي تمر بها عملية إعداد الخطة التطويرية، كما أن الفرق المسؤولة عن متابعة الجودة في مدارس وكالة الغوث تحرص على أن يشرك المديرين باقي المعلمين في عمليات التخطيط، وصناعة القرارات المختلفة كجزء أساسي من معايير الجودة في المدرسة، وبذلك يحرص مديرو مدارس الوكالة على إشراك المعلمين فعلياً وتوثيق ذلك في المستندات والسجلات الخاصة بالمدرسة. ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الشريف والتتح (2011م) إذ حصلت الفقرة المتعلقة بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على درجة عالية وبوزن نسبي (80 %) تقريباً، وكذلك دراسة العتيبي (2013م) إذ حصلت الفقرة نفسها على درجة عالية وبوزن نسبي (80 %) تقريباً.

### 3. تحليل فقرات المجال الثالث: الصفات الإدارية لمدير المدرسة

الجدول رقم (5.6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: العلاقات الإنسانية.

جدول (5.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال

الثالث: العلاقات الإنسانية

| م  | الفقرة                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1. | يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام          | 4.572           | 0.642             | 91.44          | 1       |
| 2. | يسأل عن المعلمين ويطمئن على أحوالهم        | 4.387           | 0.777             | 87.73          | 7       |
| 3. | يقدر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم | 4.331           | 0.823             | 86.62          | 9       |
| 4. | يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية     | 4.528           | 0.720             | 90.56          | 3       |

|         |   |        |       |       |    |
|---------|---|--------|-------|-------|----|
| 5.      | يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين | 4.410  | 0.777 | 88.19 | 6  |
| 6.      | يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين              | 4.472  | 0.773 | 89.44 | 4  |
| 7.      | يحرص على كسب صداقة جميع المعلمين                | 4.375  | 0.796 | 87.50 | 8  |
| 8.      | يتسامح مع المخطئين في حقه من المعلمين           | 4.275  | 0.818 | 85.51 | 10 |
| 9.      | يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم             | 4.447  | 0.648 | 88.94 | 5  |
| 10.     | يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير          | 4.563  | 0.643 | 91.25 | 2  |
| المجموع |   | 44.359 | 6.053 | 88.72 | -  |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (1) "يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام" حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (91.44%) وهي درجة عالية جدًا. وهذا يدل على حرص مديري المدارس على إقامة علاقة ودية مع المعلمين من خلال المعاملة الحسنة، والاحترام، والتواضع من أجل كسب ثقة وتقدير المعلمين وبالتالي استثمار إمكاناتهم وطاقاتهم إلى أبعد حد ممكن في عمل المدرسة، والارتقاء بأدائها، لأن من أهم مقومات العمل القيادي الأخلاقي هو الاحترام والتقدير، كما أن العلاقة الطيبة مع المعلمين هي أحد معايير الجودة التي تعتمد عليها وكالة الغوث فيما يخص عمل المدارس، وتحرص الفرق المسؤولة عن متابعة الجودة على التأكد من هذه المعايير، وبالتالي يحرص مديرو المدارس على توافر هذه المعايير من خلال التعامل الودي والاحترام المتبادل مع الهيئات التدريسية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو علبة (2015م)، حيث احتلت هذه الفقرة الرتبة الأولى وبدرجة عالية جدًا ووزن نسبي (87.8%) ضمن فقرات مجال الحس الإنساني في المعاملات. كما أنها تتفق مع دراسة الهندي (2013م) إذ حصلت الفقرتان " يتعامل مع المعلمين باحترام " و " يتواضع في تعامله مع المعلمين " على الرتبتين الثانية والثالثة ضمن مجال العلاقات الإنسانية وبوزن نسبي (88.38%) و (81.07%) على التوالي، أما دراسة العتيبي (2013م) فقد بينت أن الفقرة الخاصة باحترام المعلمين قد حصلت على وزن نسبي (81.4%) وهي درجة مرتفعة، وفي دراسة العرايضة (2012م) حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (69.2%) وهي درجة متوسطة، أما دراسة الشريف والتتح (2011م) فقد بينت أن الفقرة "يتواضع في تعامله مع المعلمين" قد حصلت على درجة متوسطة وبوزن نسبي (66%)، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية

المعلمين هم من الأجانب الوافدين ومن جنسيات مختلفة عن جنسية المدير، الأمر الذي قد يؤثر على العلاقة بين الطرفين.

- الفقرة رقم (10): " يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير" حصلت على الرتبة الثانية وبوزن نسبي (91.25 %) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص مديري مدارس وكالة الغوث على إقامة علاقة وثيقة مع المجتمع المحلي بما في ذلك أولياء الأمور من أجل تطوير أداء المدرسة في أحد مجالات الخطة المدرسية وهو مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي"، فنجد مدير المدرسة يشكّل مجلس أولياء الأمور على مستوى المدرسة لمناقشة قضايا المدرسة، والمساعدة في حل مشاكل الطلاب، ودعم المدرسة، كما أن العلاقة الجيدة مع أولياء الأمور هي أحد معايير الجودة المرتبطة بأداء المدرسة والتي يحرص برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية على الارتقاء بها. وحيث إن أولياء الأمور هم الفئة الأكثر اهتمامًا بالطلبة، والأكثر تواصلًا مع المديرين والمعلمين، لذا كان من الضروري الاهتمام بهذه الفئة والتعامل معها باحترام وتقدير، وتعزيز التواصل معها كأحد المسؤوليات الملقة على عاتق مديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يحيى (2010م) إذ حصل مجال أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور على وزن نسبي (85.6 %) وهي درجة عالية جدًا، كما تتفق مع دراسة عابدين وآخرين (2012م) إذ حصلت الفقرة "يستقبل أولياء الأمور بالبشاشة والتكريم" على وزن نسبي (84 %) وهي درجة عالية جدًا.

- الفقرة رقم (8): " يتسامح مع المخطئين في حقه من المعلمين" حصلت على الرتبة العاشرة والأخيرة ضمن مجال العلاقات الإنسانية وبوزن نسبي (85.51 %) وهي درجة عالية جدًا وتدل على أن المديرين متسامحون إلى درجة عالية مع من يخطئ في حقهم من المعلمين، حرصًا منهم على استمرار العلاقة الودية وانتظام العمل المدرسي الذي يحتاج إلى تكاتف كل الجهود من أجل الارتقاء بالأداء. ومن ناحية أخرى فهي قيمة أخلاقية إسلامية لا بد أن يتحلى بها المسلم حتى يرضى الله سبحانه وتعالى. وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس بأن التسامح مع المعلمين سوف يشعرهم بأن العلاقات داخل المدرسة تتسم بالمحبة والتسامح وليس تصيدًا للأخطاء، ومعاينة على أبسط الهفوات، مما يؤدي إلى حرص المعلمين على الالتزام بالحق والصواب، وعدم النقصير في أداء الواجبات والمهام الموكلة لهم، كما أن المديرين يدركون أن البيئة المدرسية التي تتخللها العلاقات الإنسانية وقيم التسامح تقلل من المشكلات والخلافات التي تشغل المعلمين عن تأدية أعمالهم وتؤثر سلبيًا على أداء المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو علبة (2015م) إذ حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (84 %) وهي درجة عالية جدًا،

وكذلك دراسة الهندي (2013م) إذ حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (82 %) وهي درجة عالية، بينما تختلف هذه النتيجة عما جاء في دراسة الشريف والتنتح (2011م) حيث حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (61 %) وهي درجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى طبيعة عينة الدراسة واختلاف القوانين والتوجيهات في المدارس الخاصة التي طبقت عليها الدراسة، أما دراسة العرايضة (2012م) فقد أظهرت أن هذه الفقرة قد حصلت على درجة متوسطة وبوزن نسبي (69.8%).

- الفقرة رقم (3) "يقدّر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم" حصلت على المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة في مجال العلاقات الإنسانية وبوزن نسبي (86.62 %) وهي درجة عالية جداً تدل على حرص مديري المدارس على تقدير ظروف المعلمين ومراعاة حاجاتهم ومشاعرهم، ويعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بمراعاة العلاقات الإنسانية مع المعلمين لتبقى أجواء العمل أجواءً إيجابية محفزة، فتقدير المدير لظروف المعلمين ومراعاة حاجاتهم ومشاعرهم يجعلهم يبذلون المدير العلاقة الإيجابية ويزيد من انتمائهم للعمل والمدرسة، ويعزز لديهم الاستعداد لبذل مزيد من الجهد لأجل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهندي (2013م) ودراسة أبو علبة (2015م)، أما دراسة العرايضة (2012م) فقد بينت أن الفقرات المماثلة حصلت على درجة متوسطة.

#### 4. تحليل فقرات المجال الرابع: العمل بروح الفريق:

يبين الجدول رقم (5.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات المجال الرابع: العمل بروح الفريق.

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: العمل بروح الفريق

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1. | يعزّز ثقة المعلمين بزملائهم ومديرهم                 | 4.426           | 0.684             | 88.52          | 2       |
| 2. | ينمّي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين          | 4.472           | 0.646             | 89.44          | 1       |
| 3. | يعزّز روح التعاون والانسجام لدى المعلمين            | 4.414           | 0.683             | 88.29          | 3       |
| 4. | يوضّح للمعلمين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار | 4.310           | 0.722             | 86.2           | 7       |

|    |  |               |              |              |   |
|----|--|---------------|--------------|--------------|---|
| 5. | يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين المعلمين | 4.350         | 0.692        | 86.99        | 5 |
| 6. | ينمي مهارة صناعة القرارات الجماعية لدى المعلمين        | 4.262         | 0.730        | 85.23        | 8 |
| 7. | يقدر آراء المعلمين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل      | 4.345         | 0.714        | 86.69        | 6 |
| 8. | ينسب النجاح والإنجاز لجميع المعلمين                    | 4.384         | 0.747        | 87.69        | 4 |
|    | <b>المجموع</b>   | <b>34.963</b> | <b>4.831</b> | <b>87.41</b> | - |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (2) "ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين" حصلت على الرتبة الأولى في المجال الرابع "العمل بروح الفريق" وبوزن نسبي (89.44 %) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص المديرين على تدريب وإعداد المعلمين لتحمل المسؤولية، وتعزيز النمو المهني لديهم، وإكسابهم خبرات جديدة من أجل الاعتماد عليهم وإعدادهم لممارسة مهام جديدة يفوضونها لهم. كما أن تنمية روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين يجعلهم مستعدين لتحمل نتائج العمل في المدرسة، وبالتالي يبذلون أقصى ما لديهم من أجل تطوير الأداء، وتحقيق الإنجازات، وهذا ما يهدف إليه مديرو المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو علبة (2015م)، حيث حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (84.8 %) وهي درجة مرتفعة جدًا، كما تتفق مع دراسة الهندي (2013م)، حيث حصلت هذه الفقرة على وزني نسبي (84 %) وهي درجة مرتفعة جدًا، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العرايضة (2013م) إذ حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (70.8 %) وهي درجة متوسطة.

- الفقرة رقم (1) "يعزز ثقة المعلمين بزملائهم ومديرهم" حصلت على الرتبة الثانية وبوزن نسبي (88.52%) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى تقدير المديرين لأهمية الثقة في علاقات العمل باعتبار أن المدرسة التي يسودها جو من الثقة يستطيع العاملون فيها الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويتعاونون مع بعضهم، ويتعلمون معًا، أما المدارس التي تقتصر إلى الثقة فإن ذلك يعوق التواصل بين العاملين، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام، فالثقة والالتزام أمران متلازمان، كما أن توفير بيئة تعليمية صحية من خلال تعميق الثقة بين المعلمين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة يكون قاعدة للتفاعل والأداء المتميز وتشجيع الإبداع والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهندي (2013م)، ودراسة يحيى (2010م) ودراسة العتيبي (2013م).

- الفقرة رقم (6) "ينمي مهارة صنع القرارات الجماعية لدى المعلمين" حصلت على الرتبة الثامنة والأخيرة في مجال "العمل بروح الفريق" وبوزن نسبي (85.23%) وهي درجة عالية جدًا توضح اهتمام مديري المدارس ببناء الفرق وتعزيز العمل الجماعي، والمشاركة في صناعة القرارات، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين الأعباء العالية المرتبطة بتطوير الأداء المدرسي والتي لا يمكن تحقيق النجاح فيها بدون الاعتماد على مجموع المعلمين، وتدريبهم على العمل الفريقي، وتنمية مهاراتهم في هذا الجانب، وتعزيز قدراتهم في صنع القرارات حتى يكونوا داعمين للإدارة في القرارات التي تتخذها استنادًا إلى الأسلوب العلمي الصحيح من خلال التعاون في جمع البيانات، وتحليلها، ووضع المقترحات والتوصيات في سبيل الوصول إلى القرارات الحكيمة، حيث يتحمل الجميع مسؤولية هذه القرارات والنتائج المترتبة عليها، ويزيد من شعور المعلمين بالانتماء لعملهم. وإضافة إلى ذلك فإن برنامج (القيادة من أجل المستقبل) الذي تم تطبيقه في مدارس وكالة الغوث يتضمن مجمعًا تدريبيًا حول قيادة الفريق، وإحدى وحدات هذا المجمع تتمحور حول كيفية تطوير فريق عالي الأداء، وأثناء تطبيق المديرين لهذا المجمع التدريبي فإنهم يحرصون على تنمية مهارات الفريق المدرسي، ومن ضمن هذه المهارات مهارة صنع القرارات، الأمر الذي انعكس في استجابة المعلمين الإيجابية حول هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف والنتج (2011م)، حيث حصلت الفقرة "يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات" على الرتبة الأولى في استبانة القيادة الأخلاقية، كما أن دراسة الهندي (2013م) بينت أن مجال "العمل بروح الفريق" قد حصل على وزن نسبي مرتفع (81.39 %)، وقد تضمن هذا المجال عدة فقرات تعبر عن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المرتبطة بمجالات عمل مختلفة داخل المدرسة، أما دراسة العتيبي (2013م) فقد أوضحت أن الفقرة المتعلقة بإشراك المعلمين في صناعة القرارات قد حصلت على وزن نسبي (79.6 %) وهي درجة مرتفعة، كما أن دراسة عابدين وآخرين (2012م) أوضحت أن الفقرة "يتشاور مع المعلمين قبل اتخاذ القرار" قد حصلت على وزن نسبي (75 %).

- الفقرة رقم (4) "يوضح للمعلمين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار" حصلت على الرتبة السابعة وقبل الأخيرة في مجال "العمل بروح الفريق"، وبوزن نسبي (86.2 %) وهي درجة مرتفعة جدًا. وتعزى هذه النتيجة إلى فهم مديري المدارس لموضوع الخلاف التنظيمي؛ وأن له جوانب إيجابية يمكن استثمارها، إلى جانب تكامل أدوار المعلمين في سبيل تطوير الأداء المدرسي. وينظر للخلاف التنظيمي بأنه فرصة للمدرسة، لأن حل مشاكلها بطريقة بناءة باعتبار أنه يعطي الفرصة للتفكير في مشاكل المدرسة والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل



تلك المشكلات، كما أن أسلوب الإدارة الناجحة لأي صراع أو خلاف يؤدي إلى جانب حل هذا الخلاف إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات، ويعد محرّكاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة فتتكمّل أدوارها من أجل تقديم المؤسسة ونجاحها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو علبة (2015م) إذ حصلت الفقرة "يقرب وجهات النظر بين المعلمين" على وزن نسبي (82.6%) وهي درجة عالية، بينما حصلت هذه الفقرة في دراسة العرايضة (2012م) على وزن نسبي (68.8%) وهي درجة متوسطة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من صحة الفروض التالية:

الفرض الأول، وينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)."

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني-Mann-Whitney واللابارمتري، والجدول رقم (5.8) يوضح دلالة الفروق على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

جدول (5.8): نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney - استبانة القيادة الأخلاقية

متغير الجنس (ذكر، أنثى)

| المجال | الجنس | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة "U"  | قيمة "Z" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|--------|-------|-------|-------------|-------------|-----------|----------|--------------|---------------|
| الأول  | ذكر   | 116   | 187.901     | 21796.500   | 15010.500 | -2.905   | 0.004        | دالة عند 0.01 |
|        | أنثى  | 316   | 226.998     | 71731.500   |           |          |              |               |
| الثاني | ذكر   | 116   | 181.181     | 21017.000   | 14231.000 | -3.572   | 0.000        | دالة عند 0.01 |
|        | أنثى  | 316   | 229.465     | 72511.000   |           |          |              |               |
| الثالث | ذكر   | 116   | 178.466     | 20702.000   | 13916.000 | -3.901   | 0.000        | دالة عند      |

|                  |       |        |           |           |         |     |      |         |
|------------------|-------|--------|-----------|-----------|---------|-----|------|---------|
| 0.01             |       |        |           | 72826.000 | 230.462 | 316 | أنثى |         |
| دالة عند<br>0.01 | 0.001 | -3.232 | 14663.500 | 21449.500 | 184.909 | 116 | ذكر  | الرابع  |
|                  |       |        |           | 72078.500 | 228.097 | 316 | أنثى |         |
| دالة عند<br>0.01 | 0.000 | -3.715 | 14057.500 | 20843.500 | 179.685 | 116 | ذكر  | المجموع |
|                  |       |        |           | 72684.500 | 230.014 | 316 | أنثى |         |

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بصفة عامة ولكل مجال من مجالاتها الأربعة بصفة خاصة تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- توجه وكالة الغوث في السنوات العشر الأخيرة إلى تعيين معلمات في مدارس الذكور الابتدائية، إضافة إلى تعيين مديرين ذكور في المدارس المشتركة التي غالبية معلميه من الإناث، وبالتالي قد تتأثر العلاقة بين المديرين الذكور والمعلمات اللاتي يعملن في المدرسة نفسها بحيث تغطي على هذه العلاقة وعلى نوع القيادة التي يمارسها مديرو هذه المدارس الجوانب الأخلاقية، الأمر الذي ينعكس على تقدير المعلمات لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية.

- درجة التزام المعلمات بالأنظمة والقوانين المعمول بها في مدارس وكالة الغوث أكبر من درجة التزام المعلمين الذكور، حيث تلتزم المعلمات بدرجة عالية بالدوام المدرسي (مواعيد الحضور والانصراف)، وتحضير الدروس، وتطوير أساليب التعليم، واستخدام الوسائل التعليمية وغيرها مما ينعكس على تعامل مديري ومديرات المدارس مع المعلمات بشكل إيجابي، فتجد قيادة مديري ومديرات المدارس التي تعمل بها المعلمات تتجه نحو القيادة الأخلاقية بمجالاتها المختلفة، مما قد يفسر تقدير المعلمات المرتفع لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الهدبان (2009م)، ودراسة أبو طيبخ (2008م)، ودراسة أحمد (2006م)، إلا أنها تختلف مع نتائج العديد من الدراسات السابقة كما يتضح مما يلي:

- أوضحت دراسة أبو علبة (2015م) ودراسة العتيبي (2013م) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير الجنس.

- أوضحت دراسة الهندي (2013م) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير الجنس ما عدا مجال "العمل بروح الفريق" حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

- أظهرت دراسة يحيى (2010م) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجنس ما عدا مجال "أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي" حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

- أظهرت دراسة كاركوز (Karakose, 2007) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير الجنس ما عدا مجال "المناخ الأخلاقي" حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة عينة الدراسة الحالية عن باقي الدراسات، حتى دراسة أبو علبة (2015م) التي تمثلت عينتها في معلمي وكالة الغوث الدولية، فهي جمعت بين معلمي المدارس الإعدادية والابتدائية. والمدارس الإعدادية (ذكور) لا يوجد بها معلمات كما هو الحال في المدارس الابتدائية، الأمر الذي قد يغير طبيعة البيئة المدرسية والعلاقات في كلتا الدراستين، مما يؤثر على درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بمجالاتها المختلفة.

#### الفرض الثاني:

وينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس-Kruskal-Wallis اللابارامتري، والجدول رقم (5.9) يوضح دلالة الفروق على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

جدول (5.9): نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis - استبانة القيادة الأخلاقية  
متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)

| البعد   | سنوات         | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|---------|---------------|-------|-------------|----------------|--------------|--------------|-------------------|
| الأول   | دبلوم         | 80    | 215.98      | 0.050          | 2            | 0.975        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 216.87      |                |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 208.15      |                |              |              |                   |
| الثاني  | دبلوم         | 80    | 213.28      | 0.606          | 2            | 0.738        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 218.07      |                |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 188.70      |                |              |              |                   |
| الثالث  | دبلوم         | 80    | 222.18      | 1.322          | 2            | 0.516        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 216.39      |                |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 174.85      |                |              |              |                   |
| الرابع  | دبلوم         | 80    | 219.14      | 0.246          | 2            | 0.884        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 216.40      |                |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 198.70      |                |              |              |                   |
| المجموع | دبلوم         | 80    | 217.36      | 0.334          | 2            | 0.846        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 216.96      |                |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 194.00      |                |              |              |                   |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بصفة عامة ولكل مجال من مجالاتها من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، وهذا يعني أن المؤهل العلمي لم

يكن عاملاً مهماً في تكوين آراء المعلمين حول القيادة الأخلاقية للمدير. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عابدين وآخرين (2012م)، ودراسة الحبسية (2009م) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف مع دراسة أبو علبة (2015م) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة الدبلوم، وكذلك دراسة كاركوز (Karakose, 2007) التي أظهرت فروقاً لصالح خريجي الكليات مقارنة بخريجي الدراسات العليا.

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- الإدراك العام لأخلاقيات الإدارة المدرسية، وعلاقات المدير مع المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، تتكوّن بفعل التنشئة الاجتماعية والتوقعات الإيمانية للمعلمين، والبيئة الدينية الحاضنة لهم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
- يطمح جميع المعلمين إلى التميز وذلك بإعطاء أفضل ما لديهم بغض النظر عن المؤهل العلمي، وبالتالي يجدون التقدير والمعاملة نفسها من الإدارة المدرسية.
- جميع المعلمين من حملة الدبلوم هم أصحاب خبرة طويلة حيث توقفت وكالة الغوث عن قبول حملة الدبلوم من عدة سنوات، وبالتالي فإن خبرة هؤلاء المعلمين تجسر الفجوة التي بينهم وبين زملائهم من حملة المؤهلات الأعلى، وبناء على ذلك فإن تعامل مديري المدارس مع جميع المعلمين يكون وفقاً لعطائهم وإنجازهم الذي لا يتأثر بالمؤهل العلمي طالما أن صاحب مؤهل الدبلوم هو بالضرورة صاحب تجربة وخبرة طويلة في مجال عمله.
- المعلمون من حملة الدبلوم حصلوا على دورات تدريبية متعددة أهّلتهم من الناحية المهنية ليكونوا مثل زملائهم أصحاب المؤهلات الجامعية الأعلى، أما فيما يخص الجانب الأكاديمي فإن المعلومات الأكاديمية التي يحصل عليها حملة الدبلوم مع الخبرة الطويلة والتدريب تؤهلهم ليكونوا مثل زملائهم أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى فيما يتعلق بتعاملهم مع المادة العلمية التخصصية في مستوى المرحلة الابتدائية، وبناء على ذلك فإن المعلمين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة لا يختلفون كثيراً فيما بينهم بما يخص الجانب الأكاديمي التخصصي والجانب المهني، وبالتالي نجد مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين على قدم المساواة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما ينعكس على تشابه وجهات نظر هؤلاء المعلمين حول ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية.

### الفرض الثالث:

وينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis اللابارامتري، والجدول رقم (5.10) يوضح دلالة الفروق على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

جدول (5.10): نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis - استبانة القيادة الأخلاقية، متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

| البعد     | سنوات            | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|-----------|------------------|-------|-------------|----------------|--------------|--------------|-------------------|
| الأول     | أقل من 5 سنوات   | 24    | 215.063     | 3.020          | 2            | 0.221        | غير دالة إحصائياً |
|           | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 198.819     |                |              |              |                   |
|           | أكثر من 10 سنوات | 300   | 222.980     |                |              |              |                   |
| الثاني    | أقل من 5 سنوات   | 24    | 207.354     | 0.848          | 2            | 0.654        | غير دالة إحصائياً |
|           | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 208.375     |                |              |              |                   |
|           | أكثر من 10 سنوات | 300   | 220.157     |                |              |              |                   |
| الثالث    | أقل من 5 سنوات   | 24    | 195.417     | 2.083          | 2            | 0.353        | غير دالة إحصائياً |
|           | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 206.042     |                |              |              |                   |
|           | أكثر من 10 سنوات | 300   | 221.952     |                |              |              |                   |
| الرابع    | أقل من 5 سنوات   | 24    | 184.208     | 1.992          | 2            | 0.369        | غير دالة إحصائياً |
|           | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 213.394     |                |              |              |                   |
|           | أكثر من 10 سنوات | 300   | 220.202     |                |              |              |                   |
| المجموع 1 | أقل من 5 سنوات   | 24    | 198.104     | 1.798          | 2            | 0.407        | غير دالة إحصائياً |
|           | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 206.093     |                |              |              |                   |
|           | أكثر من 10 سنوات | 300   | 221.718     |                |              |              |                   |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بصفة عامة ولكل مجال من مجالاتها من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وهذا يعني أن سنوات الخدمة لم تكن عاملاً مهماً في تكوين آراء المعلمين حول القيادة الأخلاقية للمديرين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو علبة (2015م)، ودراسة الهندي (2013م)، ودراسة عابدين وآخرين (2012م)، ودراسة أبو طيبخ (2008م). بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2013م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الخبرة (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، كما تختلف مع دراسة يحيى (2010م) التي أظهرت وجود فروق لصالح الخبرة (أقل من 6 سنوات).

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- يتصرف مديرو المدارس في ضوء الصلاحيات التي تمنحها لهم الأنظمة والقوانين، ويكون تعاملهم مع جميع المعلمين بالطريقة نفسها والنمط ذاته بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، فهم معلمون متساوون في الحقوق والواجبات.

- الاعتبارات التي يعتمدها المعلمون في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية لا تتأثر كثيراً بالعلاقات المتغيرة عبر السنوات المختلفة، كون هذه الاعتبارات مستمدة من قيم ثابتة لديهم وثقافة مهنية مستقرة وذات طابع ديني إسلامي أخلاقي.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية في وكالة الغوث بمحافظات غزة لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية، والجدول رقم (5.11) يوضح ذلك.

جدول (5.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية

| الدرجة     | الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد الفقرات | المجال         |
|------------|---------|--------------|-------------------|-----------------|-------------|----------------|
| عالية جدًا | 4       | 89.70        | 3.646             | 35.880          | 8           | الإيثار        |
| عالية جدًا | 2       | 91.52        | 3.296             | 36.609          | 8           | وعي الضمير     |
| عالية جدًا | 5       | 89.02        | 3.748             | 35.609          | 8           | السلوك الحضاري |
| عالية جدًا | 3       | 90.05        | 3.520             | 36.021          | 8           | الروح الرياضية |
| عالية جدًا | 1       | 92.88        | 3.307             | 37.150          | 8           | الكياسة        |
| –          | –       | <b>90.63</b> | <b>15.428</b>     | <b>181.269</b>  | <b>40</b>   | <b>المجموع</b> |

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية في وكالة الغوث بمحافظة غزة لسلوك المواطنة التنظيمية بلغ (90.63 %) وهي درجة عالية جدًا. كما حصل مجال الكياسة على المرتبة الأولى ضمن مجالات سلوك المواطنة التنظيمية وبوزن نسبي (92.88 %)، يليه مجال وعي الضمير بوزن نسبي (91.52 %)، ثم مجال الروح الرياضية بوزن نسبي (90.05 %)، ثم مجال الإيثار بوزن نسبي (89.70 %)، وأخيرًا مجال السلوك الحضاري بوزن نسبي (89.12 %)، وهي جميعًا درجات عالية جدًا؛ مما يدل على أن درجة ممارسة المعلمين لكل مجال من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة جدًا، وبأوزان نسبية متقاربة، مما يدل على توازن في ممارسة المعلمين لمجالات سلوك المواطنة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أفسي (Avci, 2016)، ودراسة بوهونجت وآخرين (Poohongthong, et al., 2014)، ودراسة القحطاني (2013م)، ودراسة ألتكورت ويلماز (Altinkurt & Yilmaz, 2010)، ودراسة بولات (Polat, 2009)، حيث بيّنت هذه الدراسات أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة القحطاني (2013م)، ودراسة بولات (Polat, 2009)، ودراسة الزهراني (2007م) في اعتبار سلوك الكياسة هو الأكثر ممارسة من المعلمين ضمن مجالات سلوك المواطنة التنظيمية، لكنها تختلف بشكل قليل أحيانًا وبشكل أكبر في أحيان



أخرى مع هذه الدراسات في ترتيب المجالات الأخرى لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث ممارسة المعلمين لسلوكيات هذه المجالات.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خلف الله (2016م)، ودراسة الزهراني (2007م) التي أظهرت أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت متوسطة وذلك من وجهة نظر المديرين أنفسهم وليس المعلمين، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العرايضة (2012م) التي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- القيم والأعراف والعادات المنبثقة عن الثقافة الإسلامية تحث على هذه السلوكيات التي تؤكد على العديد من مبادئ وأخلاقيات العمل الإسلامي.
- إحساس المعلمين بالمسؤولية تجاه عملهم والرسالة التي يؤدونها في ظل الظروف الصعبة التي يعاني منها قطاع غزة بصفة عامة والتعليم بصفة خاصة يدفعهم لتغليب المصلحة العامة وممارسة هذه السلوكيات بشكل تطوعي.
- حاجة المعلمين للإنجاز وتحقيق الذات من أجل إشباع حاجاتهم الداخلية.
- تشجيع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث لهذا النوع من السلوك خاصة في ظل نظام تقويم الأداء الخاص بالمعلمين والذي يتضمن تقديرات لأداء المعلمين تنص على "أكثر مما هو متوقع"، والمعلم الذي يحصل على هذا التقدير يصنف بأنه يقوم بأعمال وأنشطة إضافية أكثر مما هو متوقع منه ضمن الوصف الوظيفي، لذلك يحرص المعلمون على الوصول لهذا التقدير.
- الرضا الوظيفي الذي يشعر به معلمو وكالة الغوث بسبب الرواتب الجيدة والبيئة التعليمية المناسبة مقارنة بغيرهم من المعلمين يؤدي إلى انخراط هؤلاء المعلمين في سلوكيات تطوعية كترجمة للحالة الشعورية الإيجابية التي يحسها المعلم تجاه المدرسة وإدارتها.
- القيادة الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس ضمن برنامج تطوير القيادة المدرسية (القيادة من أجل المستقبل) والذي يركز على دور المدير كقائد بما في ذلك تعزيز القيم والأخلاق وتطبيقها من خلال دور المدير المهني، إلى جانب تعزيز بناء فريق عالي الأداء، وتوظيف نمط القيادة الموزعة، الأمر الذي يسهم في إيجاد بيئة تعليمية حافزة تنعكس على سلوكيات المعلمين

بشكل إيجابي مما يوفر المناخ المناسب للسلوك الطوعي خارج إطار الوصف الوظيفي لمهام المعلم.

### عرض وتحليل فقرات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية

قامت الباحثة بتحليل فقرات كل مجال من مجالات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية والتي أعدت بهدف قياس درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

#### 1. تحليل فقرات المجال الأول: الإيثار

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: الإيثار

| م       | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|---------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.      | أساعد زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم     | 4.491           | 0.582             | 89.81          | 4       |
| 2.      | أعاون زملائي في حل مشكلاتهم الشخصية            | 4.296           | 0.715             | 85.93          | 8       |
| 3.      | أحرص على التنسيق مع زملائي لإنجاز العمل        | 4.446           | 0.580             | 88.94          | 7       |
| 4.      | أعمل بديلاً عن زملائي حال تغيبهم عن العمل      | 4.454           | 0.666             | 89.07          | 6       |
| 5.      | أدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي    | 4.481           | 0.613             | 89.63          | 5       |
| 6.      | أتعاون مع أولياء الأمور وزوار المدرسة بإيجابية | 4.567           | 0.602             | 91.34          | 2       |
| 7.      | أستجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد          | 4.576           | 0.565             | 91.53          | 1       |
| 8.      | أحضر للعمل مبكراً وأنصرف متأخراً وقت الحاجة    | 4.567           | 0.590             | 91.34          | 2       |
| المجموع |  | 35.880          | 3.646             | 89.70          | -       |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (7) "أستجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد" حصلت على الرتبة الأولى بوزن نسبي (91.53 %) وهي درجة عالية جداً، ويعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية الاستجابة لتوجيهات المديرين من أجل انتظام العمل، والمدير هو الذي يقيم أداء المعلم، وبالتالي تعد الاستجابة لتوجيهاته جزءاً أساسياً يتم التركيز عليه أثناء عملية تقييم الأداء. وإلى جانب ذلك فإن المعلمين بصفة عامة يحتاجون إلى توجيهات المدير خاصة عندما يكون هناك توجهات مهنية أو إدارية جديدة، كما أن المعلمين الجدد أو المنقولين حديثاً للمدرسة يحتاجون

إلى هذه التوجيهات للاندماج مع باقي المعلمين والتعرف على الأنظمة والقوانين، إضافة إلى أن المدير هو مشرف مقيم يحتاج المعلم إلى خبراته وتوجيهاته حتى يرتقي بأدائه.

- الفقرتان رقم (6) "أتعاون مع أولياء الأمور وزوار المدرسة بإيجابية"، ورقم (8) "أحضر للعمل مبكرًا وأنصرف متأخرًا وقت الحاجة" حصلتا على الرتبة الثانية بوزن نسبي (91.34%) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة تتضمن معلمي المرحلة الابتدائية، والمدارس الابتدائية بها طلاب صغار السن يحتاجون إلى رعاية ومتابعة تستلزم من المعلمين الحضور مبكرًا والانصراف متأخرين من أجل ترتيب استقبال الطلاب في الفترة الصباحية ورعاية مغادرتهم للمدرسة في نهاية الدوام، حتى لا يتعرض الطلاب لأي أذى وهم على أبواب المدارس، أو ينتظرون السيارات لنقلهم، حيث يكون الازدحام أمام المدارس شديدًا مما يشكل خطرًا على سلامة الطلاب. والعمل في المدارس الابتدائية يتطلب من المعلمين التعاون مع أولياء الأمور فيما يخص أبناءهم من ناحية التحصيل الدراسي، أو الجوانب السلوكية، أو المشكلات الصحية، لذا تحرص المدرسة الابتدائية على التواصل المستمر مع أولياء الأمور. وبالمقابل يهتم أولياء الأمور بأبنائهم خاصة الصغار فيترددون على المدرسة باستمرار مما يتطلب من المعلمين حسن استقبال زوار المدرسة والتنسيق لهذه الزيارات وترتيبها، والإجابة عن استفسارات أولياء الأمور للاطمئنان على أحوال أبنائهم.

- الفقرة رقم (2) "أعاون زملائي في حل مشكلاتهم الشخصية" حصلت على الترتيب الأخير في مجال الإيثار ووزن نسبي (85.93%) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى العلاقات القوية بين المعلمين والتي يحرص المديرون على توفيرها من أجل توفير بيئة تعليمية محفزة للتعلم، وهذه العلاقات تقرب المعلمين من بعضهم بحيث يشعر المعلم بشعور زميله وبأي مشكلات يعاني منها، فيندفع لمساعدة هذا الزميل داخل الأسرة التربوية التي وجدت في ظل أجواء المحبة والألفة والأخوة بين المعلمين.

- الفقرة رقم (3) "أحرص على التنسيق مع زملائي لإنجاز العمل" حصلت على الترتيب قبل الأخير ووزن نسبي (88.94%) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى البيئة التعاونية التي تسعى وكالة الغوث لتوفيرها في مدارسها من خلال التدريب في برنامج (القيادة من أجل المستقبل) والذي يتضمن وحدة عن العمل التعاوني الفريقي الذي يتطلب التنسيق بين المعلمين ليتمكنوا من العمل كفريق متكامل بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

## 2. تحليل فقرات المجال الثاني: وعي الضمير

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: وعي الضمير

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.    | أراعي معايير العمل ومتطلباته بكل دقة            | 4.593           | 0.533             | 91.85          | 5       |
| 2.    | ألتزم بالقوانين والأنظمة والتعليمات المدرسية    | 4.699           | 0.489             | 93.98          | 2       |
| 3.    | أحافظ على ممتلكات المدرسة وأهتم بها             | 4.745           | 0.482             | 94.91          | 1       |
| 4.    | أبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته                   | 4.569           | 0.536             | 91.39          | 6       |
| 5.    | أحرص على تأدية عملي في الوقت المناسب            | 4.678           | 0.506             | 93.56          | 3       |
| 6.    | أستثمر الدوام المدرسي في القيام بواجباتي بإتقان | 4.613           | 0.524             | 92.27          | 4       |
| 7.    | أقوم بأعمال إضافية من أجل مصلحة مدرستي          | 4.220           | 0.746             | 84.40          | 8       |
| 8.    | أشارك بفاعلية في اجتماعات وفعاليات المدرسة      | 4.491           | 0.646             | 89.81          | 7       |
| -     | المجموع   | 36.609          | 3.296             | 91.52          | -       |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (3) "أحافظ على ممتلكات المدرسة وأهتم بها" حصلت على الترتيب الأول ضمن مجال وعي الضمير وبوزن نسبي (94.91%) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص المديرين والمعلمين على توفير بيئة تعليمية محفزة بما في ذلك البيئة المادية خاصة في ظل محدودية الموارد المادية، وهذا يتطلب من المعلمين المحافظة على ممتلكات المدرسة، والاهتمام بتوعية الطلاب من أجل تعزيز دورهم في المحافظة على ممتلكات المدرسة من مبانٍ وأثاث وأجهزة ومرافق، ويؤكد هذا التوجه تحفيز برنامج إدارة المنشآت الذي يقوم بتنفيذه وتدريب المديرين عليه فريق من دائرة الموارد البشرية بوكالة الغوث، إلى جانب برنامج (القيادة من أجل المستقبل) والذي يتضمن وحدة "تطوير بيئة التعليم والتعلم" والتي تهدف إلى التوعية بأهمية البيئة المادية وطرح أفكار لتحسين هذه البيئة.

- الفقرة رقم (2) "ألتزم بالقوانين والأنظمة والتعليمات" حصلت على الترتيب الثاني وبوزن نسبي (93.98%) وهي درجة مرتفعة جدًا تدل على الالتزام العالي للمعلمين بالقوانين والأنظمة

والتعليمات، والذي يؤدي بدوره إلى استقرار العملية التعليمية، وتوفير بيئة مناسبة لتطوير الأداء وتحقيق الإنجازات التي تتنافس المدارس في الوصول إليها.

- الفقرة رقم (7) "أقوم بأعمال إضافية من أجل مصلحة مدرستي" حصلت على الترتيب الأخير ولكن بوزن نسبي (84.40 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص المعلمين على تحقيق تقدير أداء "أكثر مما هو متوقع" الذي يحصل عليه المعلم عندما يقوم بأعمال ومهام إضافية غير ما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، ويدل ذلك على الانتماء العالي من المعلمين للمدرسة وللعملية التعليمية.

- الفقرة رقم (8) "أشارك بفاعلية في اجتماعات وفعاليات المدرسة" حصلت على الترتيب السابع وقبل الأخير وبوزن نسبي (89.81 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى أثر تطبيق الجودة على أداء المدارس، والتي تتضمن معاييرها ضرورة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بما في ذلك مشاركة المعلمين في أنشطة وفعاليات المدرسة؛ والإعداد لهذه الأنشطة ومتابعتها من خلال الالتزام بحضور الاجتماعات المدرسية والمشاركة الفاعلة في النقاشات التي تتم خلالها.

### 3. تحليل فقرات المجال الثالث: السلوك الحضاري

جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من

فقرات المجال الثالث: السلوك الحضاري

| الرقم | الفقرة                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.    | أقدم للآخرين صورة إيجابية عن مدرستي        | 4.671           | 0.508             | 93.43          | 1       |
| 2.    | أتابع كل جديد يتعلق بعملتي في المدرسة      | 4.472           | 0.601             | 89.44          | 3       |
| 3.    | أتقدم بالمبادرات لتحسين العمل وتطويره      | 4.243           | 0.707             | 84.86          | 8       |
| 4.    | أقبل الاختلاف في الرأي في حوار مع الزملاء  | 4.465           | 0.581             | 89.31          | 4       |
| 5.    | أحث زملائي على تغليب المصلحة العامة للعمل  | 4.426           | 0.609             | 88.52          | 5       |
| 6.    | أحث زملائي على استثمار أوقات العمل بفعالية | 4.368           | 0.654             | 87.36          | 7       |
| 7.    | أقابل الإساءة في العمل بالإحسان            | 4.417           | 0.666             | 88.33          | 6       |
| 8.    | أهتم بمستقبل مدرستي وتحقيق رؤيتها وأهدافها | 4.546           | 0.596             | 90.93          | 2       |
| -     | المجموع                                    | 35.609          | 3.748             | 89.02          | -       |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (1) "أقدم للآخرين صورة إيجابية عن مدرستي" حصلت على الترتيب الأول في مجال السلوك الحضاري وبوزن نسبي (93.43 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص المعلمين على الافتخار بمدارسهم وإنجازاتها وتقديم صورة إيجابية ومضيئة عن هذه المدارس، وما يتم فيها من عمل دؤوب، وما يبذل فيها من جهود، وما ينفذ فيها من أنشطة وفعاليات لخدمة الطلاب.

- الفقرة رقم (8) "أهتم بمستقبل مدرستي وتحقيق رؤيتها وأهدافها" حصلت على الترتيب الثاني وبوزن نسبي (90.93 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص الإدارات المدرسية على مشاركة المعلمين في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتوافق على الأهداف وخطة التطوير، مما يجعل هؤلاء المعلمين يشعرون بالمسؤولية العالية تجاه هذه الرؤية والأهداف باعتبارهم مشاركين أساسيين في إعدادها وملتزمين بتنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيقها. أضف إلى ذلك تركيز برنامج (القيادة من أجل المستقبل) على توظيف نمط القيادة الموزعة والتي يتشارك فيها المعلمون مع إدارة المدرسة في قيادة الفعاليات المختلفة، وبالتالي تحمل جزء من المسؤولية تجاه تحقيق رؤية وأهداف المدرسة.

- الفقرة رقم (3) "أتقدم بالمبادرات لتحسين العمل وتطويره" حصلت على الترتيب الثامن والأخير في مجال السلوك الحضاري وبوزن نسبي (84.86 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى أن أجواء العمل في المدارس تعزز ولاء المعلمين لمدارسهم والتزامهم العالي تجاه تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها، مما يتطلب منهم تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره وعدم الاكتفاء بالمهام اليومية الروتينية.

- الفقرة رقم (6) "أحث زملائي على استثمار أوقات العمل بفعالية" حصلت على الترتيب قبل الأخير وبوزن نسبي (87.36 %) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى شعور المعلمين بأهمية الوقت وضرورة استثماره بشكل إيجابي، كما أن تركيز التدريب ضمن برنامج (القيادة من أجل المستقبل) على تطوير فريق عالي الأداء يؤدي إلى تنسيق العمل بين المعلمين والتعاون المخلص من أجل الإنجاز، الأمر الذي يتطلب ليس فقط استثمار المعلم لوقته بل حث زملائه أيضًا على استثمار الوقت لخدمة العملية التعليمية.

#### 4. تحليل فقرات المجال الرابع: الروح الرياضية

جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المجال الرابع: الروح الرياضية

| الرقم   | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|---------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.      | أتجاوب مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة | 4.486           | 0.582             | 89.72          | 6       |
| 2.      | أتحمل ضغط العمل والظروف الطارئة دون تذمر       | 4.384           | 0.610             | 87.69          | 8       |
| 3.      | أقبل النصيحة بصدر رحب وأعمل بموجبها            | 4.586           | 0.534             | 91.71          | 1       |
| 4.      | أقدر ظروف زملاء العمل وإمكاناتهم               | 4.563           | 0.546             | 91.20          | 2       |
| 5.      | أغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل       | 4.447           | 0.588             | 88.94          | 7       |
| 6.      | أبادر إلى الاعتذار لمن أخطأت في حقهم           | 4.537           | 0.577             | 90.74          | 3       |
| 7.      | أتسامح مع الآخرين وأتجنب لومهم                 | 4.528           | 0.593             | 90.56          | 4       |
| 8.      | أبادر لتقريب وجهات النظر بين زملائي            | 4.491           | 0.590             | 89.81          | 5       |
| المجموع |  | 36.021          | 3.520             | 90.05          | -       |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (3) "أقبل النصيحة بصدر رحب وأعمل بموجبها" حصلت على الترتيب الأول في مجال الروح الرياضية ووزن نسبي (91.71 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى التفاهم العالي بين المعلمين والإدارة المدرسية وبين المعلمين أنفسهم، والثقة المتبادلة بين العاملين في المدرسة تؤدي إلى أن يتقبل المعلم النصيحة دون أي حساسية، ويحرص على العمل بموجب هذه النصيحة تقديرًا لمبدأ التناسح وأهمية تطبيقه، ودوره في تعزيز الأداء، وحل المشكلات، والوقاية من الوقوع في الأخطاء.

- الفقرة رقم (4) "أقدر ظروف زملاء العمل وإمكاناتهم" حصلت على الترتيب الثاني ووزن نسبي (91.25%) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى تفهم الجميع للفروق الفردية في الإمكانيات والظروف المختلفة التي يعيشها المعلمون، وأن التعاون واستقرار العمل يتطلب تقدير ظروف الزملاء ومراعاة إمكانياتهم وقدراتهم الخاصة أثناء العمل المشترك، أو خلال عمل الفرق المدرسية، وهذا التقدير يزيد من الألفة والمودة والانسجام بين المعلمين.

- الفقرة رقم (2) "أتحمل ضغط العمل والظروف الطارئة دون تذمر" حصلت على الترتيب الأخير وبوزن نسبي (87.69 %) وهي درجة عالية جدًا تدل على تعود المعلمين على العمل تحت الضغط دون تذمر، ويعزى ذلك إلى الظروف المادية المناسبة لمعلمي وكالة الغوث مما يجعلهم يتحملون ضغوط العمل خاصة في ظل الطلبات الكثيرة والأنشطة المتعددة المطلوب من المعلمين تنفيذها مراعاة للبرامج التي تنفذها وكالة الغوث في مدارسها، وتعزيزًا لأداء المدرسة في ظل تطبيق نظام الجودة. أضف إلى ذلك الظروف الطارئة التي يعيشها قطاع التعليم من وقت لآخر نتيجة للحصار، والعُدوان المتكرر، وشح الموارد، وزيادة العبء التدريسي، والتي تتطلب من المعلمين تحمل هذه الظروف دون شكوى أو تذمر حتى تستمر عملية التعليم دون معوقات.

- الفقرة رقم (5) "أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل" حصلت على الترتيب السابع وقبل الأخير وبوزن نسبي (88.94 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص الإدارات المدرسية على تعزيز العلاقات الإنسانية، وحل أي خلافات تنشأ بين المعلمين، مما يتطلب من جميع المعلمين التغاضي عن المضايقات البسيطة التي تحدث أثناء العمل حفاظًا على استقرار العمل. وقد تكون هذه المضايقات بسبب عدم توافر بعض الإمكانيات، أو نتيجة ضغط العمل، والكثافة الصفية العالية، والأعداد العالية للطلاب في المدارس، وغيرها من العوامل التي يمكن أن تسهم في مضايقة المعلم أو إزعاجه، ولكن رغبة المعلمين في تحقيق الاستقرار في العمل والحفاظ على علاقات طيبة مع الآخرين تجعلهم يتغاضون عن المضايقات البسيطة التي تواجههم.

#### تحليل فقرات المجال الخامس: الكياسة

جدول (5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من

فقرات المجال الخامس: الكياسة

| الرقم | الفقرة                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.    | أحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم          | 4.678           | 0.492             | 93.56          | 5       |
| 2.    | أتعامل مع زملائي في المدرسة بود واحترام | 4.727           | 0.471             | 94.54          | 1       |
| 3.    | أتجنب إثارة أي مشكلات أو متاعب في العمل | 4.722           | 0.483             | 94.44          | 2       |
| 4.    | أحترم خصوصية زملائي                     | 4.722           | 0.488             | 94.44          | 2       |
| 5.    | أراعي مشاعر زملائي وظروفهم              | 4.683           | 0.518             | 93.66          | 4       |



|    |   |        |       |       |   |
|----|---|--------|-------|-------|---|
| 6. | أُتدخّل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة | 4.380  | 0.656 | 87.59 | 8 |
| 7. | أعامل طلبتي بلطف واحترام                    | 4.581  | 0.560 | 91.62 | 7 |
| 8. | أحرص على حل أي خلافات بين طلبتي             | 4.657  | 0.517 | 93.15 | 6 |
|    | المجموع                                     | 37.150 | 3.307 | 92.88 | - |

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (2): "أتعامل مع زملائي في المدرسة بود واحترام" حصلت على الترتيب الأول في مجال الكياسة وبوزن نسبي (94.54%) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص وكالة الغوث الدولية في برامجها التدريبية التي تطبقها في المدارس على تطوير المناخ والبيئة التعليمية المحفزة للتعليم بما في ذلك العلاقة بين المعلمين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة المدرسية، وبينهم وبين الطلاب، وهذه العلاقة لا يمكن أن تكون إيجابية دون حرص المعلم على التعامل مع زملائه بود واحترام، ويقابله زملاؤه بالتعامل بالطريقة نفسها حتى تسود الألفة والمحبة، ويتعزز العمل الفريقي التعاوني لخدمة العملية التعليمية.

- الفقرة رقم (3) "أتجنب إثارة أي مشكلات أو متاعب في العمل"، والفقرة رقم (4) "أحترم خصوصية زملائي" حصلتا على الترتيب الثاني وبوزن نسبي (94.44%) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى حرص الإدارة المدرسية على إشراك المعلمين في التخطيط وصناعة القرارات وحل المشكلات كمتطلب أساسي من متطلبات الارتقاء بالأداء في المدارس، مما يعزز من قنوات المعلمين ويزيد من ولائهم وانتمائهم لمدرستهم، وهذا يتطلب منهم تحمل المسؤولية ومساندة الإدارة في حل أي مشكلات تواجهها، وبالتالي يتجنب المعلمون إثارة أي مشكلات أو متاعب يمكن أن تخرجهم أمام زملائهم أو إدارتهم، كما أن المعلم وبسبب الظروف الجيدة في مدارس وكالة الغوث مقارنة بغيرها نجده يحرص على تجنب المشاكل حتى لو اقتضى الأمر تقديم تنازلات محدودة حفاظًا على مكانته الوظيفية. ومن جانب آخر يتفهم كل معلم أن لدى زملائه خصوصيات معينة كما له خصوصيات، وعليه أن يحترم خصوصيات زملائه مع قناعته بأن احترام الخصوصية حق من حقوق الإنسان يجب احترامه وتقديره خاصة أن وكالة الغوث تطبق مناهج حقوق الإنسان في الصفوف المختلفة، فإذا كان المعلمون يعلمون الطلاب احترام خصوصية الغير فإن الأجدر بهم أن يكونوا قدوة لطلابهم فيحرصوا على ذلك ويحترموا خصوصية زملائهم.

- الفقرة رقم (6) "تدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة" حصل على الترتيب الثامن والأخير ولكن بوزن نسبي (87.59 %) وهي درجة عالية جدًا، ويعزى ذلك إلى تفهم المعلمين لمهامهم الوظيفية التي تتضمن جانب عملية التدريس تعديل أي سلوكيات خاطئة في المدرسة، فتعديل السلوك جزء أساسي من عمل المعلم، ولا يقتصر ذلك على المرشد المدرسي أو الإدارة المدرسية فقط، إذ لابد من تعاون الجميع داخل المدرسة في إطار العمل المشترك لتعديل أي سلوكيات خاطئة سواء صدرت هذه السلوكيات من الطلاب أم من أولياء الأمور أم حتى من الزملاء داخل المدرسة.

- الفقرة رقم (7) "أعامل طلبتي بلطف واحترام" حصلت على الترتيب السابع وبوزن نسبي (91.62 %) وهي درجة مرتفعة جدًا، ويعزى ذلك إلى قوانين الوكالة الصارمة بمنع العقاب اللفظي والبدني، والتأكيد على الأساليب التربوية في تعديل السلوك، كما أن العملية التعليمية لا يمكن لها أن تحقق أهدافها دون علاقة جيدة بين المعلم والطالب تبنى على الاحترام المتبادل. وإلى جانب ذلك فإن الدراسة الحالية طبقت على المدارس الابتدائية، وطلاب هذه المدارس صغار السن مما يستلزم من كافة المعلمين معاملة لطيفة وحنان كبير لهذه الفئة من الطلبة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من صحة الفروض التالية:

الفرض الأول، وينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني-Mann Whitney اللابارامتري، والجدول رقم (5.17) يوضح دلالة الفروق على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

جدول (5.17): نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney - استبانة سلوك المواطنة  
التنظيمية متغير الجنس (ذكر، أنثى)

| المجال  | الجنس | العدد | متوسط<br>الرتب | مجموع<br>الرتب | قيمة<br>"U" | قيمة<br>"Z" | قيمة<br>الدلالة | مستوى<br>الدلالة |
|---------|-------|-------|----------------|----------------|-------------|-------------|-----------------|------------------|
| الأول   | ذكر   | 116   | 187.828        | 21788.000      | 15002.000   | -2.919      | 0.004           | دالة عند<br>0.01 |
|         | أنثى  | 316   | 227.025        | 71740.000      |             |             |                 |                  |
| الثاني  | ذكر   | 116   | 178.306        | 20683.500      | 13897.500   | -3.903      | 0.000           | دالة عند<br>0.01 |
|         | أنثى  | 316   | 230.521        | 72844.500      |             |             |                 |                  |
| الثالث  | ذكر   | 116   | 179.573        | 20830.500      | 14044.500   | -3.758      | 0.000           | دالة عند<br>0.01 |
|         | أنثى  | 316   | 230.055        | 72697.500      |             |             |                 |                  |
| الرابع  | ذكر   | 116   | 181.030        | 20999.500      | 14213.500   | -3.619      | 0.000           | دالة عند<br>0.01 |
|         | أنثى  | 316   | 229.521        | 72528.500      |             |             |                 |                  |
| الخامس  | ذكر   | 116   | 175.664        | 20377.000      | 13591.000   | -4.241      | 0.000           | دالة عند<br>0.01 |
|         | أنثى  | 316   | 231.491        | 73151.000      |             |             |                 |                  |
| المجموع | ذكر   | 116   | 177.547        | 20595.500      | 13809.500   | -3.933      | 0.000           | دالة عند<br>0.01 |
|         | أنثى  | 316   | 230.799        | 72932.500      |             |             |                 |                  |

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة ولكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Khazaei, Khalkhali & Eslame, 2014) التي أظهرت وجود فروق لصالح الإناث، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة (Avci, 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. وقامت تبسم (Tabassum, 2016, 305) بإجراء دراسة لمراجعة الأدب المتعلق بالعلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والجنس، وتوصلت إلى أن الإناث أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمي البيئشخصي (الإيثار والكراسة)، بينما الذكور أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية المؤسسي.

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- الطبيعة التنافسية للمرأة الفلسطينية والتي تنعكس على رغبة المعلمات بالتميز، فنجد المعلمات يتنافسن في تحقيق الإنجازات مما يتطلب أعمالاً إضافية وأنشطة تطوعية خارج نطاق الوصف الوظيفي.

- طبيعة المدارس في غزة إذ إنّ مدارس الإناث أكثر نشاطاً وتحصيلاً مقارنة مع مدارس الذكور، وهذا يعني أن المعلمات يقمن بأعمال إضافية طوعية من أجل التقدم على مدارس الذكور.

- أوضحت الدراسات بأن مساعدة الآخرين من الصفات الأساسية للإناث، والتي تظهر أن المرأة لديها توجهات للرعاية والمساعدة الاجتماعية (Tabassum, 2016, 304)، وبالتالي فإن لدى المعلمات استعداد فطري لممارسة السلوكيات ذات العلاقة بمساعدة الآخرين وتقديم الخدمة لهم.

- طلبة المدارس الابتدائية صغار السن ويحتاجون إلى رعاية واهتمام خاص من قبل المدرسة، والمعلمة أقرب للطلبة في هذه السن باعتبارها تمثل الأم لهم في المدرسة، فنجدها تقدم المساعدة والدعم لطلابها بكل حنان، أما المعلم فيجد نفسه أقرب للطلبة كبار السن.

- اهتمام مديرات المدارس الزائد بترتيب المدرسة وتعزيز أنشطتها يتطلب من معلماتها مزيداً من الجهد والعمل لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية، بينما لا نجد الاهتمام ذاته في مدارس الذكور.

- الجانب الوجداني لدى المعلمات أقوى من المعلمين الذكور، لذا فإن المعلمات يتأثرن بأية أحداث أو مواقف إنسانية تتطلب التدخل والمساعدة سواء لزملاء العمل أم الطلبة أم حتى أولياء الأمور، فنجد المعلمة تراعي مشاعر زملائها وظروفهم، وتعامل طلبتها برفق وحنان، وتتعاون مع أولياء الأمور في حل مشاكل أبنائهم خاصة عندما يتعلق الأمر بالطلبة صغار السن.

الفرض الثاني، وينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)."

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis اللابارامتري. والجدول رقم (5-18) يوضح دلالة الفروق على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

جدول (5.18): نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis - استبانة القيادة الأخلاقية،  
متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)

| المجال  | سنوات         | العدد | متوسط الرتب | قيمة مربع كاي | درجات الحرية | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|---------|---------------|-------|-------------|---------------|--------------|--------------|-------------------|
| الأول   | دبلوم         | 80    | 221.36      | 0.431         | 2            | 0.806        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 215.99      |               |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 195.00      |               |              |              |                   |
| الثاني  | دبلوم         | 80    | 226.32      | 0.797         | 2            | 0.671        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 214.74      |               |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 198.25      |               |              |              |                   |
| الثالث  | دبلوم         | 80    | 228.84      | 1.103         | 2            | 0.576        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 214.10      |               |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 200.00      |               |              |              |                   |
| الرابع  | دبلوم         | 80    | 220.83      | 0.200         | 2            | 0.905        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 215.20      |               |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 226.35      |               |              |              |                   |
| الخامس  | دبلوم         | 80    | 222.30      | 0.426         | 2            | 0.808        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 215.68      |               |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 198.20      |               |              |              |                   |
| المجموع | دبلوم         | 80    | 224.68      | 0.462         | 2            | 0.794        | غير دالة إحصائياً |
|         | بكالوريوس     | 342   | 214.87      |               |              |              |                   |
|         | ماجستير فأكثر | 10    | 206.80      |               |              |              |                   |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة، ولكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، بمعنى أن المؤهل العلمي لم يكن عاملاً مهماً في تحديد درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2013م) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة

ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة آفسي (Avci, 2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تقل كلما زاد المؤهل العلمي، وتختلف عن دراسة الزهراني (2007م) حيث كانت الفروق لصالح حملة الدبلوم والبيكالوريوس مقابل الدراسات العليا.

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى:

- سلوك المواطنة التنظيمية يستند إلى الثقافة الإسلامية والوازع الديني إضافة إلى القيم والعادات، وبالتالي قد لا يكون هناك أثر كبير للمؤهل العلمي على درجة ممارسة هذا السلوك.
- تشجع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث سلوك المواطنة التنظيمية، الأمر الذي يعزز هذا السلوك لدى المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
- حاجة المعلم للإنجاز وتحقيق الذات تدفع المعلمين إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله هذا المعلم.
- يتعامل مديرو المدارس مع المعلمين وفق المهام الموكلة لهم؛ وهي مهام متماثلة لا تفرق بين معلم وآخر بناء على نوع المؤهل العلمي، وهذه المعاملة من مديري المدارس ونوعية القيادة التي يمارسونها تؤثر في سلوكيات المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

الفرض الثالث، وينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس -Kruskal-Wallis اللابارمترى، والجدول رقم (5.19) يوضح دلالة الفروق على استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

جدول (5.19): نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis - استبانة القيادة الأخلاقية،  
متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

| المجال  | سنوات الخدمة     | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة     |
|---------|------------------|-------|-------------|----------------|--------------|--------------|-------------------|
| الأول   | أقل من 5 سنوات   | 24    | 132.646     | 12.681         | 2            | 0.002        | دالة عند 0.01     |
|         | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 211.222     |                |              |              |                   |
|         | أكثر من 10 سنوات | 300   | 225.108     |                |              |              |                   |
| الثاني  | أقل من 5 سنوات   | 24    | 131.542     | 13.373         | 2            | 0.001        | دالة عند 0.01     |
|         | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 209.912     |                |              |              |                   |
|         | أكثر من 10 سنوات | 300   | 225.668     |                |              |              |                   |
| الثالث  | أقل من 5 سنوات   | 24    | 156.625     | 8.451          | 2            | 0.015        | دالة عند 0.05     |
|         | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 203.880     |                |              |              |                   |
|         | أكثر من 10 سنوات | 300   | 225.833     |                |              |              |                   |
| الرابع  | أقل من 5 سنوات   | 24    | 168.375     | 7.037          | 2            | 0.030        | دالة عند 0.05     |
|         | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 201.185     |                |              |              |                   |
|         | أكثر من 10 سنوات | 300   | 225.863     |                |              |              |                   |
| الخامس  | أقل من 5 سنوات   | 24    | 174.688     | 5.577          | 2            | 0.062        | غير دالة إحصائياً |
|         | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 202.963     |                |              |              |                   |
|         | أكثر من 10 سنوات | 300   | 224.718     |                |              |              |                   |
| المجموع | أقل من 5 سنوات   | 24    | 140.958     | 12.278         | 2            | 0.002        | دالة عند 0.01     |
|         | من 5 - 10 سنوات  | 108   | 203.245     |                |              |              |                   |
|         | أكثر من 10 سنوات | 300   | 227.315     |                |              |              |                   |

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلمين سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة ماعدا البعد الخامس، ويتضح من الجدول أيضاً أن الفروق لصالح سنوات الخدمة (من 5 - 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) مقابل (أقل من 5 سنوات)، ولصالح (أكثر من

10 سنوات) مقابل (من 5 - 10 سنوات)، وهذا يعني أنه كلما زادت سنوات الخدمة للمعلم تزيد ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة القحطاني (2013م)، ودراسة الزهراني (2007م) حيث بيّنت الدراستان أن المعلم صاحب سنوات الخدمة الأكثر يكون أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية، لكنها تتفق جزئياً مع دراسة (Avci, 2016) التي أظهرت أن المعلمين الأكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية هم أصحاب سنوات الخدمة من (0-1 سنة، ومن 8-10 سنوات) مقابل الأقل ممارسة أصحاب السنوات الخدمة من (2-3 سنوات).

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- المعلم صاحب سنوات الخدمة الأكثر هو صاحب خبرة وقادر على حل المشكلات، لذا يمكن أن نجده متطوعاً للمساهمة في حل مشكلات زملائه من المعلمين أو المشكلات التي تواجه المدرسة، كما نجده يَنسِق الجهود بين الزملاء، ويستشير المعلمون الأصغر سناً في كثير من الأمور المهنية والشخصية، وهذا كله يتعلق بسلوك الإيثار.

- المعلم صاحب سنوات الخبرة الأكثر يعرف تماماً القوانين والتعليمات، ويعرف نتائج مخالفتها لذلك نجده أكثر انضباطاً وتقديراً ومراعاة لهذه القوانين والتعليمات، كما نجده أكثر حرصاً ومحافظة على ممتلكات المدرسة والاهتمام بها، والحرص على تصحيح الأخطاء، كما نجده فاعلاً في الاجتماعات المدرسية يقدّم النصيحة والرؤية المستندة للخبرة، وهذه من جوانب مجال "وعي الضمير".

- المعلم صاحب سنوات الخبرة الأكثر يكون أكثر تحملاً للمسؤولية، فنجده حريصاً على المصلحة العامة ويحث زملاءه على ذلك، كما نجده مبادراً محاولاً أن يقدم صورة إيجابية عن مدرسته للآخرين، وهذه من جوانب مجال "السلوك الحضاري".

- غالباً ما تتعامل الإدارات المدرسية مع المعلمين الأكثر خدمة بكثير من التقدير والاحترام، وتلجأ إليهم للاستشارة في كثير من الأمور، لذلك نجدهم يحرصون على مبادلة الإدارة التقدير نفسه من خلال التطوع للمساعدة والتعاون في الأمور التي تتعلق بتطوير العملية التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة، والمساعدة في تقديم المقترحات والحلول للمشكلات المدرسية حتى لو لم يطلب منهم ذلك.



### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية وبين تقديراتهم لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية؟" وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرض التالي:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية وبين تقديراتهم لدرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بإيجاد مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية ودرجة كل بعد من أبعادها من ناحية، وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية ودرجة كل مجال من مجالاتها من ناحية أخرى، والجدول (5-20) يوضح ذلك:

جدول (5.20): مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان (القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية)

| البيان                    | الإيثار  | وعي الضمير | السلوك الحضاري | الروح الرياضية | الكياسة  | استبانة سلوك المواطنة التنظيمية |
|---------------------------|----------|------------|----------------|----------------|----------|---------------------------------|
| الصفات الشخصية للمدير     | 0.527 ** | 0.477 **   | 0.559 **       | 0.535 **       | 0.458 ** | 0.579 **                        |
| الصفات الإدارية للمدير    | 0.595 ** | 0.494 **   | 0.614 **       | 0.571 **       | 0.487 ** | 0.628 **                        |
| العلاقات الإنسانية        | 0.549 ** | 0.503 **   | 0.582 **       | 0.560 **       | 0.500 ** | 0.610 **                        |
| العمل بروح الفريق         | 0.609 ** | 0.545 **   | 0.625 **       | 0.606 **       | 0.497 ** | 0.656 **                        |
| استبانة القيادة الأخلاقية | 0.612 ** | 0.548 **   | 0.646 **       | 0.616 **       | 0.527 ** | 0.671 **                        |

\*\* دال عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين جميع أبعاد استبانة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للاستبانة من ناحية، وبين جميع أبعاد استبانة سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة من ناحية أخرى. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بوهونجتونج وسورات وسوتيبان (Poohongthong, et al., 2014)، وكذلك مع دراسة سينيورت ودينك (Senyurt & Dinc, 2015) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس البوسنة والهرسك.

#### وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- القائد الأخلاقي يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية التي تؤهله إلى التفاعل الإيجابي مع المعلمين، فيكون قدوة لهم في سلوكه وتصرفاته، مما يزيد من ثقتهم به، والتزامهم بالعمل معه، والتفاني في خدمة المدرسة وطلابها، الأمر الذي يعزز السلوك الطوعي لهؤلاء المعلمين، وبالتالي سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أظهرت دراسة إسماعيل وداود (Ismail & Daud, 2014) أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي في المدارس، بينما أشار بولان (Bolan, 1997, 224) إلى أن الالتزام التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي حين تكون التوقعات من نظام الحوافز منخفضة، وبالتالي تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

- القائد الأخلاقي هو الذي يهتم بالنواحي الوجدانية الشعورية للمعلمين من خلال احترامهم، وتقديرهم، والسؤال عنهم، والاطمئنان على أحوالهم، ومراعاة حاجاتهم ومشاعرهم، والحرص على كسب صداقتهم، وتأليف قلوبهم، مما يؤدي إلى شعور المعلمين بالرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على نشر سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة، فالمعلم الراضي عن عمله ينخرط في السلوكيات التطوعية (معمرى، وبن زاهي، 2014م، 48)، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة فاطمة وأميرة وحليم (Fatimah, Amiraa and Halim, 2011).

- القائد الأخلاقي هو القائد العادل في تعامله مع المعلمين، يوزع المهام عليهم وفق قدراتهم ورغباتهم، ويجتهد في توفير الإمكانيات، وتقديم التسهيلات لهم، ويشركهم في التخطيط، وصناعة القرارات، ويعتمد معايير واضحة في تقييم الأداء، ويعزز الأعمال الناجحة، ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور، وهذا كله يشعر المعلمين بالعدالة والإنصاف، مما يدفعهم نحو مزيد من السلوكيات التطوعية، ويؤكد ذلك ما وصلت إليه العديد من الدراسات بوجود علاقة

إيجابية بين الإحساس بالعدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية. (العطوي، 2007م)، (القحطاني، 2014م).

- يرغب المعلمون في العمل مع القائد الأخلاقي الذي يعزز لديهم الانتماء للمدرسة، وبالتالي يحرص المعلمون على بذل المزيد من الجهد والعطاء في سبيل الارتقاء بالمدرسة ورعاية طلابها وتحسين العلاقة مع أولياء الأمور.

- يشعر المعلمون تحت قيادة المدير الأخلاقي بأنهم في أسرة واحدة، فنجدهم يسارعون لمساعدة زملائهم، وتقديم العون لهم، والإحساس بشعورهم، والعمل على حل مشكلاتهم دون أن يطلب منهم ذلك ودون انتظار أية مكافأة.

### توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالإجراءات التالية:

- يعطي برنامج التعليم بوكالة الغوث رعاية أكثر للمديرين الذكور من أجل تطوير النمط القيادي الأخلاقي لديهم، وذلك من خلال دراسة الأسباب والعوامل التي تعزز مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ورعايتها.
- يقوم برنامج التعليم بوكالة الغوث بإعداد دستور أخلاقي (مدونة سلوك أخلاقي) للمديرين تحدد فيه المفاهيم، والقيم الأخلاقية، وتصاص بلغة واضحة ومحددة استناداً إلى الواقع العملي.
- يقوم مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم خاصة حديثي التعيين لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأن يجعل ذلك جزءاً أساسياً من دورات تدريب مديري المدارس ونوابهم.
- يحرص برنامج التعليم على قياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بشكل دوري؛ من أجل التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، والاستفادة من نتائج القياس في اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مستوى عال من ممارسة القيادة الأخلاقية من أجل إيجاد البيئة المناسبة لظهور سلوك المواطنة التنظيمية.
- يستمر مديرو المناطق التعليمية في وكالة الغوث بتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال التأكيد على اعتبار الممارسة الأخلاقية جزءاً أساسياً من تقييم المديرين وترقياتهم، ومعياراً لاختيار المديرين الجدد وتعيينهم لاحقاً.

- اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية قيمة تنظيمية يسعى لها برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية، ويعمل على ترسيخ هذا السلوك في نفوس المعلمين والمديرين وغيرهم من العاملين في المدارس من خلال تشجيع ممارسة هذا السلوك ومتابعته وتكريم أصحابه.
- يقوم مركز التطوير التربوي بتنفيذ برامج توعوية، ودورات تدريبية للمعلمين بهدف تعريفهم بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ودوره الإيجابي في الارتقاء بالأداء المدرسي.
- يضع مديرو المدارس وفريق التطوير المدرسي مؤشرات لقياس مساهمات المعلمين المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وربطها بأهداف وغايات المدرسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وخطة تطوير المدرسة المنبثقة عنها.
- يعزّز مديرو المدارس العلاقات الإنسانية وينظمون العمل داخل مدارسهم بعيداً عن الروتين والمركزية؛ من أجل توفير البيئة المناسبة لظهور الأدوار التطوعية الذاتية والإيجابية.
- يقوم مركز التطوير بإجراء دراسات للتعرف إلى العوامل التي تعزز ظهور سلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأنماط القيادية الملائمة، والعدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والسياسة التنظيمية، وغيرها من العوامل، ومتابعة مدى تفعيل وتعزيز هذه العوامل من قبل المسؤولين.
- يقوم برنامج التعليم بوكالة الغوث بإدخال تعديلات وتغييرات في إجراءات وقواعد ونظم العمل بما يضمن تحفيز المعلمين لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- يحرص مديرو المدارس على توفير بيئة تعليمية ملائمة تشعر المعلمين بالعدالة التنظيمية لما لها من دور مهم في استقرار العمل وتحفيز المعلمين للبذل والعطاء حتى خارج إطار المهام الرسمية والوصف الوظيفي.

## مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية وسبل تطويرها.
- درجة ممارسة معلمي المدارس الحكومية لسلوك المواطنة التنظيمية وسبل تطويرها.
- العوامل التي تسهم في تعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.
- العوامل التي تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وغيرهم من العاملين التربويين.
- العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) وسلوك المواطنة التنظيمية.
- علاقة القيادة الأخلاقية بمتغيرات أخرى مثل: تمكين المعلمين، الإبداع الإداري، الالتزام التنظيمي.
- العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل: كفاءة المؤسسة، الاحتراق الوظيفي، العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، المناخ التنظيمي. الالتزام التنظيمي

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

### أولاً: المراجع العربية

أحمد، أسامة. (2006م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الأغا، إحسان والأستاذ، محمود. (2004م). مقدمة في تصميم البحث التربوي. ط 3. غزة: مطبعة الرنتيسي للنشر والتوزيع.

الألباني، محمد ناصر الدين. (2003م). سلسلة الأحاديث الصحيحة. الرياض: مكتبة العارف للنشر والتوزيع.

بدري، محمود. (2010م). إدارة التعليم والجودة الشاملة. القاهرة: دار التعليم الجامعي.

الترمذي، الإمام الحافظ محمد بن عيسى. (1996م). سنن الترمذي. الرياض: مكتبة العارف للنشر والتوزيع.

أبو جاسر، صابرين. (2010م). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الجاويش، هدى. (2007م). سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.

الجرجاني، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط 2. غزة: مطبعة أبناء الجراح.

الجعيد، عوض. (2004م). العلاقة بين إحساس الموظفين بالعلاقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.

أبو حامد، عارف. (2013م). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، فلسطين.

الحبسية، رضية. (2009م). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الحريري، محمد. (2012م). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار البداية.

حسين، سلامة. (2004م). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. ط1. الأردن: دار الفكر للنشر.

حطب، فؤاد، وصادق، آمال. (2005م). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

خطاب، إبراهيم. (2008م). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الخليلة، هدى، وسعادة، سائدة (7-8 أبريل 2010): درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، ورقة مقدمة لمؤتمر التربية في عالم متغير، الأردن: الجامعة الهاشمية.

خلف الله، محمود. (2016م). الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خانيونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 24 (3)، 129-151.

الخميس، عبد الله. (2001م). علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ودراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية لقوات الدفاع الجوي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

خيرة، براف. (2007م). التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

ربيع، هادي. (2006م). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.



الرقاد، هناء، وأبو دية، عزيزة. (2012م). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2)، 763-737.

زعر، نضال. (2016م). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو زعيتر، منير. (2009م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات للمهارات القيادية وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الزهراني، محمد. (2007م): سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

زيدان، أشرف. (2006م). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرين وقدرتهم على إحداث التغيير (رسالة مقدمة للحصول على العضوية في العلوم السلوكية وإدارة الأهداف). أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

سالم، بسمة. (2013م): دور الذكاء العاطفي للمديرين على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة رفح (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

السعود، راتب. (2013م). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السعود، راتب، وسلطان، سوزان. (2008م). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(4)، 57-31.

سكجها، آية. (2015م). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو سمعان، محمد. (2015م). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريفي، عباس، والتتح، منال. (2011م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12 (3)، 136-162.

صرصور، آية عبد القادر. (2015م). دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الصريصري، دخيل الله. (2003م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر.

أبو طيخ، هشام. (2008م). مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001م). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط 3. الأردن: دار وائل للنشر.

عابدين، محمد. (2001م). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد؛ وشعيبات، محمد؛ وحلبية، بنان. (2012م). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28 (2)، 327-363.

العاجز، فؤاد، والبنا، محمد. (2004م). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق. ط 2. غزة: دار المقداد للطباعة.

العامري، أحمد سالم. (2003م). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك ابن عبد العزيز، 17 (2)، 67-83.

عايش، أحمد جميل. (2009م). *إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*. الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة.

عبيدات، علاء سليمان أحمد. (2000م). *الأخلاقيات الوظيفية للمشرفين في المستشفيات الأردنية العامة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.

العتيبي، أحمد. (2013م). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العتيبي، ضرار. (2007م). *العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن*. الأردن: دار اليازوري العلمية.

عثمان، أسامة زيد الدين. (20-21 أبريل 2008م). *المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية*. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، مصر: جامعة سوهاج.

العجمي، محمد حسنين. (2010م). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العجمي، محمد حسنين. (2003م). *الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر*. القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.

العرايضة، رائدة هاني. (2012م). *مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عريفج، سامي سلطي. (2001م). *الإدارة التربوية المعاصرة*. الأردن: دار الفكر.

عطوي، جودت عزت. (2012م). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علام، صلاح الدين محمود. (2006م). *القياس والتقويم التربوي والنفسي*. القاهرة: دار الفكر العربي.

علبة، نور. (2015م). *القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

علي، بدر الدين. (25-27 يناير 1997م). أخلاقيات الإدارة التعليمية في المجتمع الأمريكي. ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس - أخلاقيات الإدارة التعليمية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.

علي، عيسى. (2008م). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، 24(1)، 105-152.

عليوة، السيد. (2001م). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*. مصر: دار السماح للنشر.

العميرة، محمد حسن. (2002م). *مبادئ الإدارة المدرسية*. ط 3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمرات، محمد. (2010م). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 6(4)، 349-359.

الغالب، طاهر والعامري، صالح. (2008م). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. ط 2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفهداوي، فهمي خليفة (2005م). علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، 32(2)، 392-414.

القحطاني، سند (2013م). *الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

القحطاني، عبد السلام. (2014م). *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

المحسوب، عبد الرحمن. (2000م). *كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*. *المجلة التربوية*، 15 (57)، 115-164.

مرسي، محمد. (2001م). *الإدارة المدرسية الحديثة*. مصر: عالم الكتب.

المزروعى، خميس. (2003م). *مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

مسعودان، أحمد. (8-9 أبريل 2007م)، *الإدارة المدرسية الرشيدة: مجال من مجالات الحكم الرشيد*. ورقة مقدمة إلى *الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي*، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف.

مطاوع، ابراهيم عصمت. (2003م). *الإدارة التربوية في الوطن العربي*. القاهرة: دار الفكر.

المعاني، أيمن عودة. (2013م). *أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9 (2)، 225-258.

معمرى، حمزة وبن زاهي، منصور. (2014م). *سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة*. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، العدد (14)، 43-54.

مقابله، محمد قاسم. (2011م). *التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية*. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

مكتب الإعلام التابع للأونروا. (1995م). *45 عاماً للأونروا في قطاع غزة*. عمان.

أبو النصر، مدحت. (2009م). *قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة*. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- النووي، يحيى. (2003م). صحيح مسلم بشرح النووي. القاهرة: مكتبة الصفا.
- هارون، سميرة. (2014م). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010م). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- هاوس، بيتريج نورث. (2006م). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة: محمد بن معاذ العيوف. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الهدبان، إسلام. (2009م). درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- الهندي، محمد. (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (1997م). الإصدار الأول. السلطة الوطنية الفلسطينية. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (1996م). تعليمات المراحل الدراسية. فلسطين: الإدارة العامة للتعليم العام.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2016م). الكتاب الإحصائي السنوي. الإدارة العامة للتخطيط. غزة.
- يحيى، سجي. (2010م). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Haysat, Kh., Shara'ah, A. & Abu Rumman, M. (2013). The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 213-222.
- Altinkurt, Y. & Yilmaz, K. (2010). Relationship Between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(3), 1843-1852.
- Avci, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behavior. *Educational Research and Reviews*, (11), 1008-1024.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional-analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Hosp Health Serv. Adm.*, 42 (2), 221-241.
- Bostanci, A. B. (2013). The Prediction Level of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors on the Successful Practice of Shared Leadership. *Urasian Journal of Education Research*, (51), 177-194.
- Bowers, T. (2009). *Connections between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teachers*. Retrieved: July, 3 2016, From (<https://etd.ohiolink.edu/>) .
- Bowler , W. M. .(2006). Organizational Goals Versus the Dominant Coalition : A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior . *Journal of Behavioral & Applied Management*,7 (3), 258- 273
- Brown, M. (2007). Misconception of Ethical Leadership How to Avoid Protentional Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140-155.
- Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design*. (10<sup>th</sup> Edition). USA: South-Western Cengage Learning
- Dash, S. & Pradhan, R. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (1), 17-27.
- Davies, B. & Ellison, L. (2005). *School Leadership in the 20<sup>st</sup> Century: Developing a strategic approach*. (2<sup>nd</sup> Edition). Oxford. UK: Routledge -Taylor and Francis Group.
- Easley, J. (2008). Moral School Building Leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 25-38.

- Ensher, E., Grant-vallone, E. & Donaldson, S. (2001). Effects of Perceived Discrimination on job Satisfaction, Organizational Commitment. *Organizational Citizenship Behavior, and Grievances Human Resource Development Quarterly*, 2 (1), 53-72.
- Fatima, O., Amira, A. & Halim, F. (2011). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19 (S), 115-121.
- Feng, F. (2011). A Study on School Leaders' Ethical Orientations in Taiwan. *Ethics and behavior*, 21(4), 317-331.
- Fulmer, R. (2004). The Challenge of Ethical Leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 307-317.
- Gharriki, H. & Mahmoodi, A. (2015): Discussing the Relation Between Transactional Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: West Azerbaijan's Department of Health Insurance). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5 (1), 3166-3171.
- Harper, Pamela J. (2015). Exploring Forms of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Antecedents and Outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*, (18), 1-16.
- Hasani, K., Boroujerdi, S. & Sheikhesmaeli, S. (2013). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment. *Global Business Perspective*, 1 (4), 452-470.
- Humme, V. & Laar, F. (2008). *The relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship behavior. Empirical research into the effect of ethical leadership on followers' extra-role behavior*. Holanda: University of Amsterdam.
- Inandi, Y. & Buyukozkan, A. (2013). The Effect of Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers on Their Burnout. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1545-1550.
- Irshad, R. & Hashmi, M. (2014). How Transformational Leadership is related to Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2). 413-425.
- Ismail, I. & Daud, Y. (2014). Influence of Ethical Leadership Towards Organizational Commitment in Schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(9), 1-6.
- Jahangir, N., Akbar, M. & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior its Nature and antecedents. *BRAK University Journal*. 1(2), 75-85.



- Karakose, T. & Kocabas I. (2009). An Investigation of Ethical Culture in Educational Organizations. *African Journal of Business Management*, 3(10), 504-510.
- Karakose, T. (2007). High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey. *Asian Pacific Education Review*, 8(3), 464-477
- Kaya, A. & Ozmusul, M. (2014). The impact of shared, ethical, transformational, authentic, transactional and servant leadership on organizational creativity. *Australian journal of basic and applied sciences*, 8(3), 498-513.
- Kaya, Ahmet (2015). The Relationship Between Spiritual Leadership Organizational Citizenship Behaviors: Research on School Principals, Behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 597-606.
- Khazaei, K., Khalkhali, A. & Eslame, N. (2014). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Science Journal*, 13(2), 324-330.
- Kilinc, A. (2014). A Quantitative Study of the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Perceptions of Turkish Primary School Teachers, *Journal of Curriculum and Teaching*, 3(2), 60-78.
- Krastev, I. & Stanoeva, G. (2011). Organizational Citizenship Behavior and Satisfaction with Co-workers among Bulgarian Teaching Staff. *Baltic Journal of career education and management*, 1(1), 40-47.
- Lin, R. & Hsiao, J. (2014). The Relationships Between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(3), 171-174.
- Mahembe, B. & Englebrecht, A. (2014). The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Citizenship behavior and Team Effectiveness. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1107-1117.
- Morgan, Ronald B. (1993). Self-And Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary. *The Academy of Management Journal*, 36(1), 200-214.
- Nejad, F. (2014). To Investigate the Relationship Between Ethical Leadership and Teacher Empowerment. *Indian journal of fundamental and applied life sciences*, 4(1), 1892-1896.
- Obamiro K., Ogunnaike O. & Osibanjo A. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance, *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36 – 49.

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. USA: Sage Publications Inc.
- Organ, D.W., (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (12), 43–72.
- Ozen, G., Yaman, M. & Acar , G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2), 220-242
- Polat, S. (2009): Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591–1596
- Ponnue, C., & Tennakoon, G. (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes: The Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.
- Poohongthong, C., Surat, P. & Sutipan, P. (2014). A study on the Relationship Between Ethical Leadership, work-life Balance, Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 9(2), 17-28.
- Quenson, Y. (2013). *The Relationship Between Ethical Leadership and Individual-Directed Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effect of Leader-Member-Exchange* (Unpublished Master Thesis). University of Hong Kong, Hong Kong Baptist .
- Rahman, U. Suliman, W., Nasir, R., & Omar, F. (2014). The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship Between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesian Teachers. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 255-261.
- Senyart, H. & Dince M. (2015). The relationship among ethical leadership and organizational citizenship behavior: A study of Private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina. Paper presented at the international conference on economic and social studies, Bosna: International Bursh University.

- Sharma, J., Bajbai, N. & Holani, U. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67-75.
- Tabassum, R. (2016). The Study of Relationship Between Dimensions of Organizational Citizenship Behavior and Gender Difference: A Literature Review. *International Journal of Science Technology and Management*, 5 (2), 300-308.
- Tai, C., Chang, C., Hong, J. & Chen, L. (2012). Alternative Models for the Relationship among Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Performance. A Study of New Product Development Teams in Taiwan, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (57), 511 – 517.
- Yates, L. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values – Based Leadership*, 7(1), 1-15
- Yen, H., Li, E. & Niehoff, B. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Information & Management*, (45), 394–402

الملاحق

## ملحق (1)

### الصورة الأولى لأداتي الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية - قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

السيد الدكتور : ----- حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه"، ولهذا الغرض أعدت الباحثة استبانتي:  
الاستبانة الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتتضمن الاستبانة أربعة مجالات: الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق.  
الاستبانة الثانية: لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية لسلوك المواطنة التنظيمية وتتضمن الاستبانة خمسة مجالات: الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الكياسة.

وسوف تقوم الباحثة بتطبيق الاستبانتي على عينة ممثلة لمعلمي المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بغزة. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال، نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانتي وإبداء رأيكم من حيث:

- مدى انتماء فقرات الاستبانتي للمجالات المذكورة.
- وضوح الفقرات ومناسبة صياغتها.
- أي فقرات ترغبون في حذفها أو تعديلها أو إضافتها.
- أي ملاحظات أو اقتراحات يمكن أن تفيد الباحثة وتطور من أدوات الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحثة: ختام قاسم الجعيثني

أولاً: استبانة القيادة الأخلاقية (الصورة الأولى)

القسم الأول: البيانات الأولية

النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأكثر

سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة

| الرقم                                 | الفقرة  | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة |
|---------------------------------------|---|--------|------------|--------|------------|
| <b>المجال الأول: الصفات الشخصية</b>   |   |        |            |        |            |
| 1.                                    | يتحرى الصدق في التعامل مع الآخرين                     |        |            |        |            |
| 2.                                    | يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته                     |        |            |        |            |
| 3.                                    | يهتم بهندامه ومظهره الشخصي                            |        |            |        |            |
| 4.                                    | يبدو في تصرفاته واثقاً بنفسه وقدراته                  |        |            |        |            |
| 5.                                    | يتحمل المسؤولية ويعترف بأخطائه                        |        |            |        |            |
| 6.                                    | يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة                           |        |            |        |            |
| 7.                                    | يقبل النقد برحابة صدر                                 |        |            |        |            |
| 8.                                    | يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه                       |        |            |        |            |
| 9.                                    | يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات والقيم            |        |            |        |            |
| 10.                                   | يحافظ على المال العام ويستثمره بفاعلية لمصلحة المدرسة |        |            |        |            |
| 11.                                   | يمثل قدوة في أداء العمل بطريقة أخلاقية                |        |            |        |            |
| <b>المجال الثاني: الصفات الإدارية</b> |   |        |            |        |            |
| 1.                                    | يحرص على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها                  |        |            |        |            |
| 2.                                    | يشجع العاملين على الإبداع والتجديد                    |        |            |        |            |

| الرقم                                    | الفقرة  | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة |
|--|---|--------|------------|--------|------------|
| 3.                                       | يحرص على التنمية المهنية للعاملين                         |        |            |        |            |
| 4.                                       | يجتهد في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات لجميع العاملين |        |            |        |            |
| 5.                                       | يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات                  |        |            |        |            |
| 6.                                       | يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العاملين              |        |            |        |            |
| 7.                                       | يعزز العمل الناجح ويكافئ المجتهدين                        |        |            |        |            |
| 8.                                       | يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم                 |        |            |        |            |
| 9.                                       | يوزع الأعباء على العاملين بعدالة ولا يكلفهم فوق طاقتهم    |        |            |        |            |
| 10.                                      | يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين                   |        |            |        |            |
| 11.                                      | يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية بفاعلية                |        |            |        |            |
| 12.                                      | يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة                          |        |            |        |            |
| 13.                                      | يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه                  |        |            |        |            |
| <b>المجال الثالث: العلاقات الإنسانية</b> |   |        |            |        |            |
| 1.                                       | ينصت باهتمام لجميع العاملين                               |        |            |        |            |
| 2.                                       | يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام                         |        |            |        |            |
| 3.                                       | يحرص على السؤال عن العاملين والاطمئنان عليهم              |        |            |        |            |
| 4.                                       | يقدر ظروف العاملين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم                |        |            |        |            |
| 5.                                       | يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية                    |        |            |        |            |
| 6.                                       | يحرص على تأليف القلوب وحل المشكلات                        |        |            |        |            |
| 7.                                       | يحافظ على أسرار العاملين                                  |        |            |        |            |
| 8.                                       | يحرص على كسب صداقة جميع العاملين                          |        |            |        |            |

| الرقم                            | الفقرة   | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة |
|----------------------------------|--|--------|------------|--------|------------|
| 9.                               | يتسامح مع المخطئين في حقه                          |        |            |        |            |
| 10.                              | يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم                |        |            |        |            |
| 11.                              | يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير             |        |            |        |            |
| المجال الرابع: العمل بروح الفريق |  |        |            |        |            |
| 1.                               | يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم                 |        |            |        |            |
| 2.                               | يعزز ثقة العاملين بزملائهم ومديرهم                 |        |            |        |            |
| 3.                               | ينمي لدى العاملين روح المسؤولية والالتزام          |        |            |        |            |
| 4.                               | يعزز لدى العاملين روح التعاون والانسجام            |        |            |        |            |
| 5.                               | يوضح للعاملين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار |        |            |        |            |
| 6.                               | ينمي لدى العاملين حس المسؤولية الجماعية            |        |            |        |            |
| 7.                               | يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي  |        |            |        |            |
| 8.                               | يعزز لدى العاملين مهارات التقييم الذاتي والمساءلة  |        |            |        |            |
| 9.                               | ينمي لدى العاملين مهارة صناعة القرارات الجماعية    |        |            |        |            |
| 10.                              | يقدر آراء الآخرين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل   |        |            |        |            |
| 11.                              | ينسب النجاح والإنجاز لجميع العاملين                |        |            |        |            |



## ثانياً: استبانة سلوك المواطنة التنظيمية (الصورة الأولى)

سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المدرسة ويقوم به معلمو المدارس من أجل الارتقاء بكفاءة المدرسة وفعاليتها

| الرقم  | الفقرة   | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة |
|--|--|--------|------------|--------|------------|
| <b>المجال الأول: الإيثار:</b> ويصف ميل المعلم نحو مساعدة زملائه طوعية في المواقف المختلفة  |  |        |            |        |            |
| 1.   | أساعد زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم                       |        |            |        |            |
| 2.   | أعاون زملائي في تجاوز مشكلاتهم الشخصية                           |        |            |        |            |
| 3.   | أعمل بديلاً عن زميلي في حال تغيبه عن العمل                       |        |            |        |            |
| 4.   | أسهم بفاعلية في النقاشات التي تتم في المدرسة.                    |        |            |        |            |
| 5.   | أمارس نشاطات متنوعة لتعزيز مكانة مدرستي                          |        |            |        |            |
| 6.   | أدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي                      |        |            |        |            |
| 7.   | أتعاون مع أولياء الأمور وزوار المدرسة بإيجابية                   |        |            |        |            |
| 8.   | أستجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد                            |        |            |        |            |
| 9.   | أساعد في تلبية احتياجات زملائي المعلمين خارج أوقات الدوام الرسمي |        |            |        |            |
| 10.  | أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم      |        |            |        |            |
| 11.  | أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل                         |        |            |        |            |
| 12.  | لا أتردد في الحضور مبكراً أو الانصراف متأخراً من أجل مصلحة العمل |        |            |        |            |
| <b>ثانياً: وعي الضمير:</b>   |  |        |            |        |            |
| ويصف إنجاز المعلم للأعمال بطريقة صحيحة ولأمانة وفي وقتها المناسب، والحرص على مراعاة القوانين والأنظمة، الأمر الذي يدفعه إلى تعدي الحدود الدنيا المقبولة لإنجاز الأعمال، والوصول إلى درجة الكمال بكل إخلاص وأمانة |  |        |            |        |            |
| 1.   | أراعي معايير العمل ومتطلباته بكل دقة                             |        |            |        |            |

| الرقم   | الفقرة  | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة |
|---|---|--------|------------|--------|------------|
| 2.  | ألتزم بأوقات الحضور والانصراف الرسمية                           |        |            |        |            |
| 3.  | أعلم مدير المدرسة مسبقاً إذا لم أتمكن من الحضور لظرف ما         |        |            |        |            |
| 4.  | ألتزم بالأنظمة والتعليمات المدرسية حتى في غياب الرقابة الإدارية |        |            |        |            |
| 5.  | أحافظ على ممتلكات المدرسة وأهتم بها                             |        |            |        |            |
| 6.  | أبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته                                   |        |            |        |            |
| 7.  | ألتزم باستخدام ممتلكات المدرسة لأغراض شخصية                     |        |            |        |            |
| 8.  | أؤدي مهامي وأعمالي بدرجة عالية من الإلتزام                      |        |            |        |            |
| 9.  | أحرص على تأدية عملي في الوقت المناسب                            |        |            |        |            |
| 10.   | أشارك في الأعمال الخيرية والتطوعية                              |        |            |        |            |
| 11.   | أتحمل كثيراً من الأعمال الإضافية من أجل مصلحة مدرستي ورفيقيها   |        |            |        |            |
| 12.   | ألعب دوراً فعالاً في اجتماعات المدرسة                           |        |            |        |            |
| 13.   | أعامل بجدية واهتمام أثناء تأدية مهامي الوظيفية                  |        |            |        |            |
| 14.   | أستثمر ساعات العمل بفاعلية لأداء واجباتي                        |        |            |        |            |
| <p><b>ثالثاً: السلوك الحضاري</b></p> <p>يشير السلوك الحضاري إلى شعور المعلم بالمسؤولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسيير أعمال المدرسة، والسعي إلى أن يكون ذا حضور دائم في مختلف المحافل، والاطلاع على كل متجدد لمواكبة التطور في قطاع التعليم</p> |   |        |            |        |            |
| 1.  | أحرص على تقديم صورة إيجابية عن مدرستي للآخرين                   |        |            |        |            |
| 2.  | أتابع كل جديد يتعلق بعملتي في المدرسة                           |        |            |        |            |
| 3.  | أواظب على حضور الاجتماعات غير الرسمية                           |        |            |        |            |
| 4.  | أحرص على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره                   |        |            |        |            |

| الرقم  | الفقرة   | متنمية | غير متنمية | مناسبة | غير مناسبة |
|--|--|--------|------------|--------|------------|
| 5.   | أتابع بانتظام التعميمات والتعليمات الداخلية للمدرسة                |        |            |        |            |
| 6.   | أحث زملائي دائماً على العمل التطوعي المستمر لصالح المدرسة والمجتمع |        |            |        |            |
| 7.   | أحث زملائي دائماً على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية     |        |            |        |            |
| 8.   | أحث زملائي على استثمار أوقات العمل بفعالية                         |        |            |        |            |
| 9.   | أقابل الإساءة في العمل بالإحسان                                    |        |            |        |            |
| 10.  | أحرص على تطوير أدائي وتحسين مهاراتي حتى لو على نفقتي الخاصة        |        |            |        |            |
| 11.  | أهتم بمستقبل مدرستي وتحقيق رؤيتها وأهدافها                         |        |            |        |            |
| 12.  | حبي للمدرسة هو مصدر إلهام لي لتحسين أدائي                          |        |            |        |            |
| 13.  | أشعر بالسعادة والفخر لانضمامي لمدرستي دون غيرها                    |        |            |        |            |
| 14.  | أحرص على المشاركة في جميع الأنشطة والفعاليات المدرسية              |        |            |        |            |
| 15.  | أحرص على احترام المواعيد   |        |            |        |            |
| <p><b>رابعاً: الروح الرياضية</b></p> <p>وتشير الروح الرياضية إلى مقدرة المعلم على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تدمير أو شكوى</p> |  |        |            |        |            |
| 1.   | أتجاوب مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة                     |        |            |        |            |
| 2.   | أتحمل ضغط العمل والظروف الاستثنائية دون تدمير                      |        |            |        |            |
| 3.   | أقبل النصيحة بصدق ورحب وأعمل بموجبها                               |        |            |        |            |
| 4.   | أؤمن بقدرات الآخرين وأفكارهم وأستفيد منها                          |        |            |        |            |

| الرقم  | الفقرة   | متنمية | غير متنمية | مناسبة | غير مناسبة |
|--|--|--------|------------|--------|------------|
| 5.   | أقدر ظروف زملاء العمل وإمكاناتهم                         |        |            |        |            |
| 6.   | أقدم التغذية الراجعة الداعمة للعمل                       |        |            |        |            |
| 7.   | أستفيد من مقترحات زملائي في تحسين أدائي                  |        |            |        |            |
| 8.   | أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل                |        |            |        |            |
| 9.   | أبادر إلى الاعتذار لمن أخطأت في حقهم                     |        |            |        |            |
| 10.  | أتسامح مع الآخرين وأتجنب لومهم                           |        |            |        |            |
| 11.  | أستوعب انفعالات الآخرين دون إثارة المشكلات               |        |            |        |            |
| 12.  | أقدر قرارات المدير وألتزم بها حتى لو لم تكن في صالحه     |        |            |        |            |
| 13.  | أبادر لتقريب وجهات النظر بين زملائي والإصلاح بينهم       |        |            |        |            |
| <p><b>خامساً: الكياسة</b></p> <p>وتصف الكياسة حرص المعلم على التزام اللياقة في التعامل مع زملائه وطلبته مع الأخذ بالاعتبار مراعاة مشاعرهم، والحذر من التسبب بالمشكلات، أو إحداث الخلافات</p> |  |        |            |        |            |
| 1.   | أحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم                           |        |            |        |            |
| 2.   | أفتخر بإنجازات مدرستي                                    |        |            |        |            |
| 3.   | أنتبه لتأثير سلوكي على الآخرين                           |        |            |        |            |
| 4.   | أحرص على أن تظهر مدرستي بمظهر إيجابي في محيطها الاجتماعي |        |            |        |            |
| 5.   | ألتزم اللياقة في التعامل مع زملائي في المدرسة            |        |            |        |            |
| 6.   | أتجنب إثارة أي مشكلات أو متاعب في العمل                  |        |            |        |            |
| 7.   | أحترم خصوصية زملائي                                      |        |            |        |            |
| 8.   | أتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة                |        |            |        |            |

| الرقم | الفقرة                                     | منتمة | غير منتمة | مناسبة | غير مناسبة |
|-------|--|-------|-----------|--------|------------|
| 9.    | ألتزم الحياد والموضوعية في حديثي عن زملائي |       |           |        |            |
| 10.   | أتعامل بصدق وشفافية مع زملائي              |       |           |        |            |
| 11.   | أعامل طلبتي بلطف واحترام                   |       |           |        |            |
| 12.   | أحرص على حل أي خلافات بين طلبتي            |       |           |        |            |

**ملحق (2):**  
**أسماء السادة المحكمين**

| الرقم | الاسم                  | التخصص           | مكان العمل                    |
|-------|------------------------|------------------|-------------------------------|
| 1.    | أ.د. فؤاد علي العاجز   | أصول تربية       | الجامعة الإسلامية - غزة       |
| 2.    | أ.د. زياد علي الجرجاوي | أصول تربية       | جامعة القدس المفتوحة - غزة    |
| 3.    | د. حمدان الصوفي        | أصول تربية       | الجامعة الإسلامية - غزة       |
| 4.    | د. محمد عثمان الأغا    | أصول تربية       | الجامعة الإسلامية - غزة       |
| 5.    | د. إياد الدجني         | أصول تربية       | الجامعة الإسلامية - غزة       |
| 6.    | د. فايز كمال شلдан     | أصول تربية       | الجامعة الإسلامية - غزة       |
| 7.    | د. منور نجم            | أصول تربية       | الجامعة الإسلامية - غزة       |
| 8.    | د. عبدالفتاح الهمص     | علم نفس          | الجامعة الإسلامية - غزة       |
| 9.    | د. محمود خلف الله      | أصول تربية       | جامعة الأقصى                  |
| 10.   | د. نهى شتات            | أصول تربية       | جامعة الأقصى                  |
| 11.   | د. ناجي سكر            | أصول تربية       | جامعة الأقصى                  |
| 12.   | د. زياد محمد ثابت      | مناهج وطرق تدريس | وزارة التربية والتعليم العالي |
| 13.   | د. خليل عبدالفتاح حماد | مناهج وطرق تدريس | وزارة التربية والتعليم العالي |
| 14.   | د. محمد صيام           | أصول تربية       | وزارة التربية والتعليم العالي |
| 15.   | د. سمية النخالة        | أصول تربية       | وزارة التربية والتعليم العالي |
| 16.   | د. خميس العفيفي        | أصول تربية       | وكالة الغوث الدولية - غزة     |
| 17.   | د. نبيل الصالحي        | أصول تربية       | وكالة الغوث الدولية - غزة     |
| 18.   | د. انتصار أبو شاويش    | أصول تربية       | وكالة الغوث الدولية - غزة     |
| 19.   | د. يحيى ماضي           | مناهج وطرق تدريس | وكالة الغوث الدولية - غزة     |

### ملحق (3):

#### الصورة النهائية لأداتي الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

أخي المعلم المحترم، أختي المعلمة المحترمة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"، ولهذا الغرض أعدت الباحثة استبانتين:

**الاستبانة الأولى:** لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتتكون الاستبانة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات: الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق.

**الاستبانة الثانية:** لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية لسلوك المواطنة التنظيمية، وتتكون الاستبانة من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات: التعاون، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الكياسة.

أرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومن ثم الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانتين وذلك بوضع علامة (✓) في العمود المناسب أمام درجة الممارسة المرتبطة بكل فقرة، وكلية ثقة في إجاباتكم على جميع الفقرات بدقة وموضوعية. علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: ختام قاسم الجعيثني

## البيانات الأولية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأكثر

سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

أولاً: استبانة القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين  
يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة ممارسة مدير المدرسة للسلوك المرتبط بكل فقرة حسب وجهة نظرك كمعلم

| م  | الفقرة  | درجة الممارسة |       |        |        |
|--|---|---------------|-------|--------|--------|
|  |   | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة |
| مخفضة جداً                                   |   |               |       |        |        |
| المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة   |   |               |       |        |        |
| 1.   | يتحرى المدير الصدق في التعامل مع المعلمين         |               |       |        |        |
| 2.   | يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته                 |               |       |        |        |
| 3.   | يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه                       |               |       |        |        |
| 4.   | يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة                       |               |       |        |        |
| 5.   | يتقبل النقد البناء برحابة صدر                     |               |       |        |        |
| 6.   | يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه                   |               |       |        |        |
| 7.   | يلتزم الرفق في التعامل مع الآخرين                 |               |       |        |        |
| 8.   | يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين            |               |       |        |        |
| المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة |   |               |       |        |        |
| 1.   | يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة                      |               |       |        |        |
| 2.   | يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الصابطة للعمل |               |       |        |        |
| 3.   | يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة        |               |       |        |        |
| 4.   | يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة                  |               |       |        |        |
| 5.   | يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه          |               |       |        |        |
| 6.   | يشجع المعلمين على الإبداع والتجديد                |               |       |        |        |
| 7.   | يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا                    |               |       |        |        |



| م  | الفقرة   | درجة الممارسة |       |        |             |
|--|--|---------------|-------|--------|-------------|
|  |  | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
| 8.                                       | يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم          |               |       |        |             |
| 9.                                       | يجتهد في توفير الإمكانات وتقديم التسهيلات للمعلمين     |               |       |        |             |
| 10.                                      | يشرك المعلمين في التخطيط وصناعة القرارات               |               |       |        |             |
| 11.                                      | يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المعلمين           |               |       |        |             |
| 12.                                      | يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين                |               |       |        |             |
| 13.                                      | يعزز العمل الناجح لدى المعلمين                         |               |       |        |             |
| 14.                                      | يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم              |               |       |        |             |
| <b>المجال الثالث: العلاقات الإنسانية</b> |  |               |       |        |             |
| 1.                                       | يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام                      |               |       |        |             |
| 2.                                       | يسأل عن المعلمين ويطمئن على أحوالهم                    |               |       |        |             |
| 3.                                       | يقدر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم             |               |       |        |             |
| 4.                                       | يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية                 |               |       |        |             |
| 5.                                       | يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين        |               |       |        |             |
| 6.                                       | يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين                     |               |       |        |             |
| 7.                                       | يحرص على كسب صداقة جميع المعلمين                       |               |       |        |             |
| 8.                                       | يتسامح مع المخطئين في حقه من المعلمين                  |               |       |        |             |
| 9.                                       | يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم                    |               |       |        |             |
| 10.                                      | يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير                 |               |       |        |             |
| <b>المجال الرابع: العمل بروح الفريق</b>  |  |               |       |        |             |
| 1.                                       | يعزز ثقة المعلمين بزملائهم ومديرهم                     |               |       |        |             |
| 2.                                       | ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين              |               |       |        |             |
| 3.                                       | يعزز روح التعاون والانسجام لدى المعلمين                |               |       |        |             |
| 4.                                       | يوضح للمعلمين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار     |               |       |        |             |
| 5.                                       | يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين المعلمين |               |       |        |             |
| 6.                                       | ينمي مهارة صناعة القرارات الجماعية لدى المعلمين        |               |       |        |             |
| 7.                                       | يقدر آراء المعلمين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل      |               |       |        |             |
| 8.                                       | ينسب النجاح والإنجاز لجميع المعلمين                    |               |       |        |             |

## ثانياً: استبانة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة ممارستك أنت كمعلم للسلوك المرتبط بكل فقرة من فقرات الاستبانة التالية  
سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك اختياري تطوعي للمعلم لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المدرسة ويقوم به معلمو المدارس من أجل الارتقاء بكفاءة المدرسة وفعاليتها

| الرقم  | الفقرة  | درجة الممارسة |       |        |             |
|--|---|---------------|-------|--------|-------------|
|  |   | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
| المجال الأول: الإيثار: ويصف مساعدتك للآخرين طوعية في المواقف المختلفة  |   |               |       |        |             |
| 1.   | أساعد زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم      |               |       |        |             |
| 2.   | أعاون زملائي في حل مشكلاتهم الشخصية             |               |       |        |             |
| 3.   | أحرص على التنسيق مع زملائي لإنجاز العمل         |               |       |        |             |
| 4.   | أعمل بديلاً عن زملائي حال تغيبهم عن العمل       |               |       |        |             |
| 5.   | أدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في مدرستي     |               |       |        |             |
| 6.   | أتعاون مع أولياء الأمور وزوار المدرسة بإيجابية  |               |       |        |             |
| 7.   | أستجيب لتوجيهات مدير المدرسة دون تردد           |               |       |        |             |
| 8.   | أحضر للعمل مبكراً وأنصرف متأخراً وقت الحاجة     |               |       |        |             |
| المجال الثاني: وعي الضمير: ويصف إنجازك للأعمال بطريقة صحيحة ولائقة وفي وقتها المناسب، وحرصك على مراعاة القوانين والأنظمة، الأمر الذي قد يدفعك إلى تعدي الحدود الدنيا المقبولة لإنجاز الأعمال، والوصول إلى درجة الكمال بكل إخلاص وأمانة |   |               |       |        |             |
| 1.   | أراعي معايير العمل ومتطلباته بكل دقة            |               |       |        |             |
| 2.   | ألتزم بالقوانين والأنظمة والتعليمات المدرسية    |               |       |        |             |
| 3.   | أحافظ على ممتلكات المدرسة وأهتم بها             |               |       |        |             |
| 4.   | أبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته                   |               |       |        |             |
| 5.   | أحرص على تأدية عملي في الوقت المناسب            |               |       |        |             |
| 6.   | أستثمر الدوام المدرسي في القيام بواجباتي بإتقان |               |       |        |             |

| الرقم  | الفقرة   | درجة الممارسة |       |        |             |
|--|--|---------------|-------|--------|-------------|
|  |  | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
| 7.   | أقوم بأعمال إضافية من أجل مصلحة مدرستي         |               |       |        |             |
| 8.   | أشارك بفاعلية في اجتماعات وفعاليات المدرسة     |               |       |        |             |
| <b>المجال الثالث: السلوك الحضاري:</b> ويشير إلى شعور المعلم بالمسؤولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسيير العمل، والسعي لأن يكون ذا حضور دائم في مختلف المحافل، والاطلاع على كل جديد في مجال العمل |  |               |       |        |             |
| 1.   | أقدم للآخرين صورة إيجابية عن مدرستي            |               |       |        |             |
| 2.   | أتابع كل جديد يتعلق بعملتي في المدرسة          |               |       |        |             |
| 3.   | أتقدم بالمبادرات لتحسين العمل وتطويره          |               |       |        |             |
| 4.   | أقبل الاختلاف في الرأي في حوار مع الزملاء      |               |       |        |             |
| 5.   | أحث زملائي على تغليب المصلحة العامة للعمل      |               |       |        |             |
| 6.   | أحث زملائي على استثمار أوقات العمل بفعالية     |               |       |        |             |
| 7.   | أقبل الإساءة في العمل بالإحسان                 |               |       |        |             |
| 8.   | أهتم بمستقبل مدرستي وتحقيق رؤيتها وأهدافها     |               |       |        |             |
| <b>المجال الرابع: الروح الرياضية:</b> وتشير الروح الرياضية إلى مقدرة المعلم على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تذمر أو شكوى.                                     |  |               |       |        |             |
| 1.   | أتجاوب مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة |               |       |        |             |
| 2.   | أتحمل ضغط العمل والظروف الطارئة دون تذمر       |               |       |        |             |
| 3.   | أقبل النصيحة بصدق ورحب وأعمل بموجبها           |               |       |        |             |
| 4.   | أقدر ظروف زملاء العمل وإمكاناتهم               |               |       |        |             |
| 5.   | أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل      |               |       |        |             |
| 6.   | أبادر إلى الاعتذار لمن أخطأت في حقهم           |               |       |        |             |
| 7.   | أتسامح مع الآخرين وأتجنب لومهم                 |               |       |        |             |
| 8.   | أبادر لتقريب وجهات النظر بين زملائي            |               |       |        |             |

| الرقم  | الفقرة                                     | درجة الممارسة |       |        |             |
|--|--|---------------|-------|--------|-------------|
|  |  | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة جداً |
| المجال الخامس: الكياسة: وتصف الكياسة حرص المعلم على التزام اللياقة في التعامل مع زملائه وطلبته مع الأخذ بالاعتبار مراعاة مشاعرهم، والحذر من التسبب بالمشكلات، أو إحداث الخلافات. |  |               |       |        |             |
| 1.   | أحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم             |               |       |        |             |
| 2.   | أتعامل مع زملائي في المدرسة بود واحترام    |               |       |        |             |
| 3.   | أتجنب إثارة أي مشكلات أو متاعب في العمل    |               |       |        |             |
| 4.   | أحترم خصوصية زملائي                        |               |       |        |             |
| 5.   | أراعي مشاعر زملائي وظروفهم                 |               |       |        |             |
| 6.   | أنتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المدرسة |               |       |        |             |
| 7.   | أعامل طلبتي بلطف واحترام                   |               |       |        |             |
| 8.   | أحرص على حل أي خلافات بين طلبتي            |               |       |        |             |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## هاتف داخلی 1150

**مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا**

الرقم.....ج.م.ب./3.5/... Ref

Date 2016/05/07 التاريخ

## الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك

المواطنة التنظيمية لدى معلميهم

والله ولي التوفيق،،،



نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

الأقوة / صيدونا نحن للعلمية  
رجاء مائة اللابـة لقيس أذوار  
صورة إلى  
الملف  
٢٠٠٥  
٢٠٠٥